SENATE SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16-17-18

Proceedings of the Standing Senate Committee on

NATIONAL FINANCE

Chair:
The Honourable PERCY MOCKLER

Tuesday, March 20, 2018 (in camera)
Wednesday, March 21, 2018

Issue No. 61

Fourth (last) meeting:

Supplementary Estimates (C) for the fiscal year ending March 31, 2018

Second (last) meeting:

Interim Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019

Ninth meeting:

Study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance

APPEARING:
The Honourable Carla Qualtrough, P.C., M.P., Minister of Public Services and Procurement

WITNESSES:
(*See back cover*)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016-2017-2018

Délibérations du Comité sénatorial permanent des

FINANCES NATIONALES

Président :
L'honorable PERCY MOCKLER

Le mardi 20 mars 2018 (à huis clos)
Le mercredi 21 mars 2018

Fascicule nº 61

Quatrième (dernière) réunion :

Budget supplémentaire des dépenses (C) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018

Deuxième (dernière) réunion :

Budget provisoire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019

Neuvième réunion :

Étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques

COMPARAÎT :
L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée, ministre des Services publics et de l'Approvisionnement

TÉMOINS :
(*Voir à l'endos*)

53871-53886

STANDING SENATE COMMITTEE ON NATIONAL FINANCE

The Honourable Percy Mockler, *Chair*

The Honourable Mobina S.B. Jaffer, *Deputy Chair*

The Honourable André Pratte, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Andreychuk
Black (*Alberta*)
Campbell
Cools
Day
* Day
(or Mercer)
Eaton
* Harder, P.C.
(or Bellemare)
(or Mitchell)
Marshall
Moncion
Neufeld
* Smith
(or Martin)
* Woo
(or Saint-Germain)

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5 and to the order of the Senate of November 7, 2017, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Moncion replaced the Honourable Senator Marwah (*March 20, 2018*).

The Honourable Senator Marwah replaced the Honourable Senator Moncion (*March 16, 2018*).

The Honourable Senator Moncion replaced the Honourable Senator Forest (*March 7, 2018*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES FINANCES NATIONALES

Président : L'honorable Percy Mockler

Vice-présidente : L'honorable Mobina S.B. Jaffer

Vice-président : L'honorable André Pratte

et

Les honorables sénateurs :

Andreychuk
Black (*Alberta*)
Campbell
Cools
Day
* Day
(ou Mercer)
Eaton
* Harder, C.P.
(ou Bellemare)
(ou Mitchell)
Marshall
Moncion
Neufeld
* Smith
(ou Martin)
* Woo
(ou Saint-Germain)

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement et à l'ordre adopté par le Sénat le 7 novembre 2017, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénatrice Moncion a remplacé l'honorable sénateur Marwah (*le 20 mars 2018*).

L'honorable sénateur Marwah a remplacé l'honorable sénatrice Moncion (*le 16 mars 2018*).

L'honorable sénatrice Moncion a remplacé l'honorable sénateur Forest (*le 7 mars 2018*).

Published by the Senate of Canada
Available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada
Disponible sur internet : http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Tuesday, March 20, 2018
(147)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day in camera, at 9:31 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Bellemare, Cools, Eaton, Marshall, Marwah, Mockler and Pratte (8).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on February 15, 2018, the committee continued its examination of Supplementary Estimates (C) for the fiscal year ending March 31, 2018. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 60.*)

It was agreed:

That the senators' staff be permitted to remain in the room during the in camera meeting.

Pursuant to rule 12-16(1)d), the committee considered a draft report in camera.

It was agreed:

That the draft report, as amended, be adopted;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to approve the final version of the report, in light of the discussions today and making any changes deemed necessary in respect of format, grammar or translation;

That the chair be authorized to table the report in the Senate as soon as possible.

At 10:23 a.m., pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Thursday, February 15, 2018, the committee continued its examination of the Interim Estimates for the fiscal year ending March 31, 2019.

Pursuant to rule 12-16(1)d), the committee considered a draft report in camera.

It was agreed:

That the draft report, as amended, be adopted;

That the Subcommittee on Agenda and Procedure be authorized to approve the final version of the report, in light of the discussions today and making any changes deemed necessary in respect of format, grammar or translation;

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mardi 20 mars 2018
(147)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 9 h 31, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Bellemare, Cools, Eaton, Marshall, Marwah, Mockler et Pratte (8).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 15 février 2018, le comité poursuit son examen du Budget supplémentaire des dépenses (C) pour l'exercice se terminant le 31 mars 2018. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 60 des délibérations du comité.*)

Il est convenu :

Que le personnel des sénateurs soit autorisé à demeurer dans la pièce durant la partie de la réunion tenue à huis clos.

Conformément à l'article 12-16(1)d) du Règlement, le comité examine à huis clos une ébauche de rapport.

Il est convenu :

Que l'ébauche du rapport, telle que modifiée, soit adoptée;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction;

Que le président soit autorisé à déposer le rapport au Sénat, dès que possible.

À 10 h 23, conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le jeudi 15 février 2018, le comité poursuit son examen du Budget provisoire des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2019.

Conformément à l'article 12-16(1)d) du Règlement, le comité examine à huis clos une ébauche de rapport.

Il est convenu :

Que l'ébauche du rapport, telle que modifiée, soit adoptée;

Que le Sous-comité du programme et de la procédure soit autorisé à approuver la version définitive du rapport en tenant compte des discussions d'aujourd'hui, et en y apportant tout changement jugé nécessaire, que ce soit au niveau de la forme, de la grammaire ou de la traduction;

That the chair be authorized to table the report in Senate as soon as possible.

At 11:08 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, March 21, 2018
(148)

[*Translation*]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Percy Mockler, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Black (*Alberta*), Cools, Eaton, Marshall, Mockler, Moncion, Neufeld and Pratte (9).

In attendance: Alex Smith and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued its examination of such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finances. (*For complete text of order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*) (Topic: Phoenix pay system problems)

APPEARING:

The Honourable Carla Qualtrough, P.C., M.P., Minister of Public Services and Procurement.

WITNESSES:

Statistics Canada:

Monia Lahaie, Assistant Chief Statistician, Corporate Services, and Chief Financial Officer;

Stacey Money, Director General, Human Resources;

Martin Chapman, Director, Financial and Administrative Services Division.

Correctional Service Canada:

Nick Fabiano, Acting Assistant Commissioner, Human Resources Management;

John Kearney, Acting Senior Director, HR Modernization and Governance.

Public Services and Procurement Canada:

Les Linklater, Associate Deputy Minister.

Que le président soit autorisé à déposer le rapport au Sénat, dès que possible.

À 11 h 8, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 21 mars 2018
(148)

[*Français*]

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la pièce 9 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Percy Mockler (*président*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Black (*Alberta*), Cools, Eaton, Marshall, Mockler, Moncion, Neufeld et Pratte (9).

Également présents : Alex Smith et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son examen sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule nº 2 des délibérations du comité.*) (Sujet : les problèmes liés au système de paye Phénix)

COMPARAÎT :

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée, ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

TÉMOINS :

Statistique Canada :

Monia Lahaie, statisticienne en chef adjointe, Services intégrés, et dirigeante principale des finances;

Stacey Money, directrice générale, Ressources humaines;

Martin Chapman, directeur, Division des services financiers et administratifs.

Service correctionnel Canada :

Nick Fabiano, commissaire adjoint par intérim, Gestion des ressources humaines;

John Kearney, directeur principal par intérim, Modernisation des RH et gouvernance.

Services publics et Approvisionnement Canada :

Les Linklater, sous-ministre délégué.

Ms. Lahaie and Mr. Fabiano each made a statement and, together with Ms. Money and Mr. Kearney, answered questions.

At 7:37 p.m., the committee suspended.

At 7:43 p.m., the committee resumed.

At 7:45 p.m., the minister made a statement and, together with Mr. Linklater, answered questions.

At 8:44 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

Mme Lahaie et M. Fabiano font chacun une déclaration puis, avec Mme Money et M. Kearney, répondent aux questions.

À 19 h 37, la séance est suspendue.

À 19 h 43, la séance reprend.

À 19 h 45, la ministre fait une déclaration et, avec M. Linklater, répond aux questions.

À 20 h 44, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Gaëtane Lemay

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, March 21, 2018

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to continue its study on such issues as may arise from time to time relating to federal estimates generally, including the public accounts, reports of the Auditor General and government finance (Topic: Phoenix pay problems).

Senator Percy Mockler (*Chair*) in the chair.

[*Translation*]

The Chair: Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance.

[*English*]

My name is Percy Mockler, senator from New Brunswick and chair of the committee. I wish to welcome all of those who are with us in the room and viewers across the country who may be watching on television or online. As a reminder to those watching, the committee hearings are open to the public and also available online at sencanada.ca.

[*Translation*]

I would like to ask the senators to introduce themselves.

Senator Moncion: Lucie Moncion from Ontario.

Senator Pratte: André Pratte from Quebec.

[*English*]

Senator Marshall: Elizabeth Marshall, Newfoundland and Labrador

Senator Eaton: Nicky Eaton, Ontario.

[*Translation*]

The Chair: I would like to introduce the clerk of the committee, Gaëtane Lemay, and our two analysts, Sylvain Fleury and Alex Smith, who team up to support the work of this committee.

[*English*]

This evening we continue our study on Phoenix pay system problems. During the second part of our meeting this evening, the Minister of Public Services and Procurement Canada will appear, but for the first part we have before us officials from two departments who handle their pay systems in a different manner.

To discuss their respective approaches, we have witnesses from Statistics Canada.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 21 mars 2018

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, afin de poursuivre son étude sur les questions qui pourraient survenir occasionnellement concernant les prévisions budgétaires du gouvernement en général, notamment les comptes publics, les rapports du vérificateur général et les finances publiques.

Le sénateur Percy Mockler (*président*) occupe le fauteuil.

[*Français*]

Le président : Bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales.

[*Traduction*]

Je suis Percy Mockler, un sénateur du Nouveau-Brunswick, et je préside ce comité. Je souhaite la bienvenue à tous ceux qui sont avec nous dans la salle et aux téléspectateurs de partout au pays qui suivent la réunion à la télévision ou en ligne. Je rappelle à ceux qui suivent les débats que les audiences du comité sont ouvertes au public et diffusées en ligne à sencanada.ca.

[*Français*]

Je demanderais aux sénateurs de se présenter.

La sénatrice Moncion : Lucie Moncion, de l'Ontario.

Le sénateur Pratte : André Pratte, du Québec.

[*Traduction*]

La sénatrice Marshall : Elizabeth Marshall, de Terre-Neuve-et-Labrador

La sénatrice Eaton : Nicky Eaton, de l'Ontario.

[*Français*]

Le président : J'aimerais présenter la greffière du comité, Mme Gaëtane Lemay, ainsi que nos analystes, M. Sylvain Fleury et M. Alex Smith, qui appuient également les travaux de ce comité.

[*Traduction*]

Nous poursuivons ce soir notre étude sur les problèmes liés au système de paye Phénix. Au cours de la deuxième partie de notre réunion, nous accueillerons la ministre de Services publics et Approvisionnement Canada, mais auparavant, dans la première partie, nous accueillons des représentants de deux ministères qui gèrent leurs systèmes de paye d'une façon différente.

Pour nous parler de leurs approches respectives, nous avons avec nous des représentants de Statistique Canada.

[*Translation*]

Before I introduce them, I would like to inform you that this is their first appearance before a Senate committee. On behalf of the Senate of Canada, we welcome you and thank you for your time and availability.

[*English*]

We have Monia Lahaie, Assistant Chief Statistician, Corporate Services, and Chief Financial Officer.

[*Translation*]

We also have Stacey Money, Director General of Human Resources at Statistics Canada.

[*English*]

And Martin Chapman, Director, Financial and Administrative Services Division.

Also accompanying the group tonight, the other department is Correctional Service Canada. To you too, we are honoured that you are present with us and you have given us your availability. First, I would like to introduce, from Correctional Service Canada, Nick Fabiano, Acting Assistant Commissioner, Human Resources Management; and John Kearney, Acting Senior Director, HR Modernization and Governance.

Welcome to you all and thank you again for being here with the Finance Committee of the Senate of Canada. I've been made aware by the clerk that the first presenter will be Ms. Lahaie, to be followed by Mr. Fabiano. Ms. Lahaie, the floor is yours.

Monia Lahaie, Assistant Chief Statistician, Corporate Services, and Chief Financial Officer, Statistics Canada: Honourable senators, thank you for giving Statistics Canada the opportunity to provide you with an overview of the pay situation at the agency.

I would like to begin by thanking my colleagues, Ms. Money and Mr. Chapman, here with me today, and their respective teams for their dedication to supporting our employees. Most importantly, I wish to thank our employees for their patience and collaboration as we work through pay issues. From the Chief Statistician to front-line supervisors, the entire management team has made it its goal to minimize the impact of the challenges associated with the pay system and to prevent hardship to employees. Ongoing and proactive two-way communication has been instrumental. The organization invested in additional capacity and has maintained collaborative and open relationships with bargaining agents.

[*Français*]

Avant de vous les présenter, je vous informe qu'il s'agit de leur première comparution devant un comité sénatorial. Au nom du Sénat du Canada, nous vous souhaitons la bienvenue et nous vous remercions de votre temps et de votre disponibilité.

[*Traduction*]

Nous accueillons Monia Lahaie, statisticienne en chef adjointe, Services intégrés, et dirigeante principale des finances.

[*Français*]

Nous recevons également Mme Stacey Money, directrice générale des ressources humaines à Statistique Canada.

[*Traduction*]

Enfin, nous avons Martin Chapman, directeur, Division des services financiers et administratifs.

Nous avons aussi des représentants d'un autre ministère, Service correctionnel Canada, qui accompagnent le groupe ce soir. Nous sommes honorés également de vous accueillir et que vous nous accordiez de votre temps. J'aimerais donc vous présenter tout d'abord Nick Fabiano, commissaire adjoint par intérim, Gestion des ressources humaines, et John Kearney, directeur principal par intérim, Modernisation des RH et gouvernance.

Je vous souhaite donc à tous la bienvenue et vous remercie encore une fois d'être ici avec les membres du comité des finances du Sénat du Canada. La greffière m'a informé que le premier témoin à faire son exposé sera Mme Lahaie, et ce sera ensuite au tour de M. Fabiano. Madame Lahaie, vous avez la parole.

Monia Lahaie, statisticienne en chef adjointe, Services intégrés, et dirigeante principale des finances, Statistique Canada : Mesdames et messieurs les sénateurs, je vous remercie d'offrir à Statistique Canada l'occasion de venir vous donner un aperçu de la situation de la paye à l'agence.

J'aimerais commencer par remercier mes collègues, Mme Money et M. Chapman, qui m'accompagnent aujourd'hui, et remercier aussi leurs équipes respectives de leur dévouement à l'égard de nos employés. Je tiens aussi et surtout à remercier nos employés de leur patience et de leur collaboration pendant que nous essayons de régler les problèmes liés à la paye. Toute l'équipe de gestion, du statisticien en chef aux superviseurs de première ligne, s'est donné comme objectif de réduire autant que possible les répercussions des problèmes liés au système de paye et d'éviter que les employés se retrouvent dans une situation difficile. L'établissement de liens de communication bidirectionnels et proactifs a été déterminant à cet égard. L'organisation s'est également dotée de ressources

[*Translation*]

I will first provide an overview of our context. Approximately 5,500 public servants work at Statistics Canada, as well as about 2,000 survey interviewers across the country. Our workforce is governed by five unions and 11 collective agreements. Statistics Canada was part of the second wave of the Transformation of Pay Administration Initiative and moved to Phoenix in April 2016.

Because of the unique nature of our workforce and the significant variations in our workload, we are part of a subgroup of six organizations that are not served by the Public Service Pay Centre and are equipped with an electronic interface to transfer data from existing human resources systems to Phoenix. Those organizations are designated as organizations with web services. While our system and our own capabilities allow for some measure of oversight and control, we are not immune to the challenges facing other departments. Let me briefly address this issue.

[*English*]

First, Statistics Canada retained its regionally distributed compensation adviser teams to process transactions and support employees. These teams have invaluable knowledge of our workforce and pay actions. Second, specialists in six offices were each assigned a portfolio of employees and were equipped with reports to help prioritize and respond to early warning signs. This facilitates proactive communication and action before problems escalate. We have built a culture of collaboration and continuous learning. Third, although to some degree we face the same challenges as other departments in terms of retaining compensation advisers, a regional distribution of expertise and workload has helped reduce staff turnover. Finally, we maintained our in-house system, which includes a user-centric employee portal. As a result, from an interface perspective, the transition was largely transparent to employees and managers who do not process actions directly in Phoenix but use the same portal as before the transition. Only compensation advisers and a few finance employees work with Phoenix on a daily basis.

[*Translation*]

So the question to ask is: Why do we still have outstanding pay cases? After Phoenix was implemented in April 2016, our compensation advisers, like those in most other departments and additionnelles et a entretenu une relation de collaboration transparente avec les agents négociateurs.

[*Français*]

Je vais d'abord faire un survol de notre contexte. Environ 5 500 fonctionnaires travaillent à Statistique Canada, ainsi qu'environ 2 000 intervieweurs d'enquête au pays. Notre effectif est encadré par 5 syndicats et 11 conventions collectives. Statistique Canada faisait partie de la deuxième vague de l'initiative de transformation de l'administration de la paye et est passée à Phénix en avril 2016.

En raison de la particularité de notre effectif et des importantes variations dans notre charge de travail, nous comptons parmi un sous-groupe de six organisations qui ne sont pas desservies par le Centre des services de paye de la fonction publique et qui sont dotées d'une interface électronique pour transférer des données des systèmes de ressources humaines existants à Phénix. Ces organisations sont désignées comme des organismes avec services web. Bien que notre système et nos propres capacités permettent une certaine mesure de surveillance et de contrôle, nous ne sommes pas à l'abri des difficultés que connaissent les autres ministères. Permettez-moi d'aborder brièvement ce sujet.

[*Traduction*]

Premièrement, Statistique Canada a gardé en poste ses équipes de conseillers en rémunération régionaux pour traiter les transactions et aider les employés. Ces équipes ont une connaissance extrêmement précieuse de notre effectif et des interventions de paye. Deuxièmement, des spécialistes dans six bureaux se sont vu assigner un groupe d'employés, et on leur a remis des rapports pour les aider à établir les priorités et à réagir aux signaux avant-coureurs. Cela favorise une communication proactive et la prise de mesures avant que les problèmes ne prennent de l'ampleur. Nous avons instauré une culture de collaboration et d'apprentissage continu. Troisièmement, et même si nous nous heurtons dans une certaine mesure aux mêmes problèmes que les autres ministères dans le maintien en poste de nos conseillers en rémunération, la répartition régionale de l'expertise et de la charge de travail nous a aidés à réduire le roulement de personnel. Enfin, nous avons conservé notre système interne, qui comprend un portail employé axé sur l'utilisateur. Ainsi, du point de vue de l'interface, la transition s'est faite en grande partie de manière transparente pour les employés et les gestionnaires qui n'effectuent pas les interventions directement dans Phénix, mais utilisent le même portail qu'avant la transition. Il n'y a que les conseillers en rémunération et quelques employés des finances qui travaillent avec Phénix au quotidien.

[*Français*]

La question à poser est donc celle-ci : pourquoi avons-nous encore des cas de paie en suspens? Après la mise en œuvre de Phénix en avril 2016, nos conseillers en rémunération, comme

agencies, struggled to manage the complexity of the new system. To cope with the increased volume and complexity of operations, Statistics Canada assigned 18 employees to payroll teams, including 15 compensation advisers to the team, which now has a total of 45 employees.

With the help of those resources, the number of employees with an open case has gradually decreased in recent months. According to our most recent report, we have 1,500 employees with an open payroll case to process.

[*English*]

I will go over some key elements of our approach to manage pay. The collaboration between human resources and finance teams is essential to the production of a comprehensive review of each employee file and to reach a common understanding of the situation. Our comprehensive end-to-end quality control processes include rigorous pre- and post-payment verifications that provide additional assurance to our employees and managers who may not have noticed discrepancies in their pay.

We are using data analytics to make better decisions by implementing a comprehensive and rigorous systematic triage of pay issues. This also helps manage workload, track progress, and proactively communicate and support employees on their individual files.

The complexity of pay issues and the increasing time it was taking to resolve them led us to strengthen our approach to workload management through data analytics. It helped us set priorities for the compensation workload, meet external reporting requirements, and focus our efforts on what would bring the most value and mitigate the greatest risks. We are leveraging new business intelligent technology to integrate key data sets from multiple internal sources to monitor progress and report on pay issues, along with their impact on financial statements and employees.

In closing, Statistics Canada has come a long way in understanding the complexity of its pay activities in this new context, but we still have much work ahead of us. Our processes continue to evolve as we share experiences between departments and collaborate with central agency-led working groups. We believe these efforts will advance our collective understanding and further actions to support HR to pay stabilization.

ceux dans la plupart des autres ministères et organismes, ont eu du mal à gérer la complexité du nouveau système. Pour composer avec le volume et la complexité accrue des opérations, Statistique Canada a affecté 18 employés aux équipes chargées de la gestion de la paie, dont 15 conseillers en rémunération à l'équipe, ce qui représente maintenant 45 employés au total.

Avec l'aide de ces ressources, le nombre d'employés avec un cas ouvert a graduellement diminué au cours des derniers mois. Selon notre plus récent rapport, nous avons 1 500 employés avec un cas ouvert de paie à traiter.

[*Traduction*]

Je vais vous parler maintenant de quelques éléments clés de notre approche de gestion de la paye. Il est indispensable notamment que les équipes des ressources humaines et des finances collaborent pour avoir un portrait global du dossier de chaque employé et une compréhension commune de la situation. Nous avons des procédures de contrôle de la qualité complètes, de bout en bout, qui comprennent des vérifications rigoureuses pré- et post-paiement et qui offrent une garantie additionnelle à nos employés et gestionnaires qui pourraient ne pas avoir remarqué d'anomalies dans leur paye.

Nous utilisons l'analyse des données pour prendre de meilleures décisions en procédant à un tri systématique complet et rigoureux des problèmes de paye. Cela nous aide également à gérer la charge de travail, à suivre les progrès, et à communiquer proactivement avec les employés au sujet de leur dossier et à les aider au besoin.

La complexité des problèmes de paye et le temps de plus en plus long que cela nous prenait pour les régler nous ont amenés à améliorer notre approche concernant la gestion de la charge de travail en ayant recours à l'analyse des données. Cela nous a aidés à établir les priorités pour l'équipe de la rémunération, à respecter les exigences liées à la production de rapports externes, et à concentrer nos efforts sur ce qui serait le plus utile et atténuerait les risques les plus importants. Nous utilisons de nouveaux outils technologiques intelligents pour intégrer des ensembles de données clés provenant de multiples sources internes afin de suivre les progrès et faire rapport sur les problèmes de paye et leurs répercussions sur les rapports financiers et les employés.

En terminant, Statistique Canada a fait beaucoup de progrès pour comprendre la complexité de ses activités de paye dans le nouveau contexte, mais il reste encore beaucoup de travail à faire. Nos procédures continuent d'évoluer, car nous mettons en commun nos expériences avec les autres ministères et collaborons avec les groupes de travail dirigés par les organismes centraux. Nous croyons que ces efforts vous nous aider, tous ensemble, à mieux comprendre la situation et à prendre les mesures nécessaires pour aider les ressources humaines à stabiliser la paye.

Thank you again for the opportunity to share our experience with this committee. We would be happy to answer any questions.

The Chair: Thank you. I will recognize Mr. Fabiano to make his presentation, following which we will have questions from senators.

Nick Fabiano, Acting Assistant Commissioner, Human Resources Management, Correctional Service Canada: Good evening, Mr. Chair and honourable members of the committee. While I am still quite new in my role as the Assistant Commissioner for Human Resources for Correctional Service Canada, I am pleased to appear before you on behalf of CSC to discuss the Phoenix pay system. I am joined by John Kearney, our Senior Director of HR Modernization, who has significantly more expertise in the area of our Phoenix pay system.

I would like to emphasize that our organization shares the government's commitment to address the issues that have resulted from the transition to the Phoenix pay system. Correctional Service Canada continues to work closely with Public Services and Procurement Canada to ensure that our partnership approach to managing pay issues is streamlined and effective. As I am certain you will hear from PSPC officials during the second half of today's meeting, we all agree that our staff deserve to be compensated accurately and in a timely fashion for the service they deliver to Canadians.

The Chair: Could you go a little slower for translation, please?

Mr. Fabiano: I wrote down here to speak slower as well.

As one of the largest departments in the public service, the Correctional Service Canada employs approximately 18,000 staff members from across the country. Our organization's workforce includes correctional officers, parole officers, program delivery officers, health professionals, trade professionals such as electricians and plumbers, food services staff, and staff providing corporate and administrative functions at local, regional and national levels. As well, many of these jobs are performed seven days a week, twenty-four hours a day and in operational environments that are very unique. We are proud of the work done by our staff on a daily basis and particularly their dedication in contributing to the safety of communities. We would like to take this opportunity to thank our employees for their patience as we work through these pay issues.

Je vous remercie encore une fois de nous avoir donné l'occasion de vous parler de notre expérience. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

Le président : Merci. J'inviterais M. Fabiano à nous présenter son exposé, après quoi nous passerons aux questions des sénateurs.

Nick Fabiano, commissaire adjoint par intérim, Gestion des ressources humaines, Service correctionnel Canada : Bonsoir, monsieur le président, et mesdames et messieurs les membres du comité. Même si je suis encore relativement nouveau en tant que commissaire adjoint intérimaire des ressources humaines du Service correctionnel du Canada, j'ai le plaisir de comparaître devant vous au nom de SCC pour parler du système de paye Phénix. Je suis accompagné aujourd'hui par John Kearney, notre directeur principal par intérim de la modernisation des ressources humaines, qui connaît beaucoup mieux que moi le système de paye Phénix.

Je veux rappeler dès le départ que notre organisme partage la détermination du gouvernement à résoudre les difficultés survenues à la suite de la transition vers le système de paye Phénix. Le Service correctionnel du Canada continue de travailler en étroite collaboration avec Services publics et Approvisionnement Canada pour que notre démarche commune concernant la gestion des problèmes de paye soit rationalisée et efficace. Comme je suis certain que vous entendrez des fonctionnaires de SPAC vous le dire pendant la deuxième moitié de la réunion aujourd'hui, nous convenons tous que notre personnel mérite d'être rémunéré avec exactitude et en temps voulu pour le service qu'il rend aux Canadiens.

Le président : Pourriez-vous ralentir un peu, s'il vous plaît, pour aider les interprètes?

M. Fabiano : J'avais pris note ici également de parler plus lentement.

Le Service correctionnel du Canada est l'un des plus grands ministères de la fonction publique, avec environ 18 000 employés répartis dans tout le pays. L'effectif de notre organisation inclut des agents correctionnels, des agents de libération conditionnelle, des agents de prestation de programmes, des professionnels de la santé, des gens de métier comme des électriciens et des plombiers, des employés responsables des services d'alimentation et des employés occupant des fonctions organisationnelles et administratives aux échelons local, régional et national. Plusieurs de ces emplois sont exercés 7 jours par semaine, 24 heures par jour, et dans des environnements opérationnels présentant des défis très particuliers. Nous sommes fiers du travail accompli par notre personnel au quotidien, et en particulier, de leur dévouement et de leur contribution à la création de collectivités plus sûres. Nous voulons donc profiter de l'occasion pour remercier nos employés de leur patience pendant que nous nous employons à régler les problèmes de paye.

Currently, PSPC has identified that more than 12,000 active Correctional Service Canada employees have open case files at the pay centre, and most of these employees have multiple pay issues identified. The impact on our organization has been significant, and the challenges faced since the implementation of the Phoenix pay problems are numerous. In order to lighten the financial burden on our employees, approximately 100 emergency salary advances and priority payments are issued on a regular two-week basis during pay periods.

Since transitioning to the Phoenix pay system, Correctional Service Canada has implemented a variety of measures to assist and support its employees affected by the pay issues, such as providing regular updates and reference material to employees and tools and training for managers and HR advisers who provide information so they can support their staff. Our employees are encouraged to contact their managers if they notice any deficiencies in their pay. We've also expanded our human resource call centre and advisory services to respond to and support the significant number of employee pay issues and inquiries. All of these measures are in addition to those announced by PSPC and the Treasury Board Secretariat.

Correctional Service Canada's human resource and finance teams have been working with pay centre partners to resolve some of the pay processing challenges. Last November, CSC entered into a service agreement with the Public Services and Procurement Canada pay centre to establish a new Correctional Service Canada pay services unit. This unit is staffed with 37 former Correctional Service Canada compensation employees on term or temporary assignments, as well as existing PSPC centre employees. These new pay centre team members have completed training that will provide compensation advisers access to the Phoenix pay system to take direct entries on employee pay issues. The partnership leverages the department pay knowledge of our former compensation experts with the new Phoenix user expertise of Public Services and Procurement Canada and allows us to jointly focus this group's pay process and activities on our employees' priorities in a more effective manner.

This dedicated departmental team will be focused on three objectives: First, correcting employee rates of pay, reactivating their allowance entitlements and ensuring that those corrections continue ongoing; second, piloting a bulk pay processing option

À ce jour, Services publics et Approvisionnement Canada a signalé que plus de 12 000 employés actifs du Service correctionnel du Canada avaient un dossier ouvert au Centre des services de paye comprenant, pour la plupart, plusieurs problèmes liés à la paye. Cela a eu des répercussions importantes sur notre organisme, et les défis affrontés depuis la mise en œuvre du système de paye Phénix sont multiples. Afin d'alléger la charge financière des employés, une centaine d'avances de salaire d'urgence et de paiements prioritaires sont versés par le Service correctionnel du Canada chaque période de paye.

Depuis le passage au système de paye Phénix, le Service correctionnel du Canada a mis en place une série de mesures destinées à aider et à soutenir ses employés touchés par des problèmes de paye. Il a notamment fourni des mises à jour régulières et des documents de référence aux employés, ainsi que des outils et de la formation aux gestionnaires et aux conseillers en RH afin qu'ils puissent informer et soutenir leur personnel. Nous invitons nos employés à communiquer avec leurs gestionnaires s'ils constatent une quelconque anomalie dans leur paye. Nous avons aussi élargi notre centre d'appels et nos services-conseils en ressources humaines afin de pouvoir répondre aux nombreuses questions et demandes d'information liées aux problèmes de paye des employés. Ces mesures s'ajoutent à celles annoncées par Services publics et Approvisionnement Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les équipes responsables des ressources humaines et des finances du Service correctionnel du Canada travaillent avec des partenaires du Centre des services de paye afin de remédier à certaines des difficultés entourant le traitement de la paye. En novembre dernier, le Service correctionnel du Canada a conclu une entente de services avec le Centre des services de paye de Services publics et Approvisionnement Canada afin de constituer une nouvelle unité des services de paye au sein du Service correctionnel du Canada. Cette unité est dotée de 37 employées précédemment chargés de la rémunération au Service correctionnel du Canada en affectation temporaire ou pour une durée déterminée, et d'employés actuels du Centre des services de paye de Services publics et Approvisionnement Canada. Les membres de cette nouvelle unité ont suivi une formation qui permettra aux conseillers en rémunération d'avoir accès au système de paye Phénix et de prendre des mesures directes pour remédier au problème de paye des employés. Ce partenariat tire parti des connaissances de la paye ministérielle de nos anciens experts en rémunération et de la nouvelle expertise relative à Phénix acquise par Services publics et Approvisionnement Canada, et nous aide à concentrer conjointement les activités de traitement de la paye de ce groupe autour des priorités des employés avec davantage d'efficacité.

Cette équipe ministérielle spéciale se concentrera sur trois objectifs : premièrement, corriger les taux de rémunération des employés, réactiver leurs droits aux indemnités, et veiller à ce que ces corrections soient permanentes; deuxièmement, piloter

for allowances in an effort to have all such unpaid earnings paid to these employees in a single or a series of payments; and third, correcting pay file system information that is holding up the processing of a large number of regular pay and corrective actions already processed.

In the short term, this team's Phoenix user experience will limit their ability to take on more complex corrective actions. However, as their user experience increases over the coming months, PSPC and CSC believe that they will be able to take on more corrective action and manage more effectively the backlog and regular pay processing challenges that we share.

Once again, CSC recognizes the financial burdens and stresses that pay issues have placed on some of our employees and their families. Our organization is dedicated to providing a workplace where employees are recognized for their work and their dedication, and we are committed to ensuring that they are paid on time and correctly. I want to assure this committee that we are working with PSPC to ensure employee pay issues are being addressed in a timely manner. We share the view that the government recently expressed in Budget 2018 that public servants deserve to be paid properly and on time. The government has also expressed its intention to do everything it can to make it right, and the CSC is working to be part of that solution.

I thank you for the opportunity to appear today and to provide some context to the issues. We would be happy to respond to your questions.

The Chair: Thank you. Before moving to questions, I'd like to have Senator Andreychuk and Senator Neufeld introduce themselves, please.

Senator Andreychuk: I apologize. I came from another meeting. Senator Andreychuk from Saskatchewan.

Senator Neufeld: Richard Neufeld, British Columbia.

The Chair: Thank you.

Senator Marshall: Thank you very much. I'm going to start off with Statistics Canada because your opening remarks were first.

une option de traitement par versement global pour les indemnités afin que les sommes non versées soient payées aux employés en une seule fois ou en une série de paiements; et troisièmement, corriger les renseignements du système des dossiers de paye qui retardent le traitement d'un grand nombre d'opérations de la paye régulière et de mesures correctives déjà traitées.

À court terme, le niveau d'expérience que la présente équipe a de Phénix limite son aptitude à traiter des mesures correctives complexes. Cependant, Services publics et Approvisionnement Canada et le Service correctionnel du Canada sont d'avis que, au fur et à mesure que cette expérience augmentera au cours des prochains mois, l'équipe pourra prendre un nombre croissant de ces mesures correctives et gérer plus efficacement l'arriéré et les difficultés de traitement de la paye régulière que nous connaissons l'un comme l'autre.

Je le répète, le Service correctionnel du Canada est conscient de la charge financière et du stress provoqué par les problèmes de paye pour certains employés et leurs familles. Notre organisme s'engage à offrir un milieu de travail dans lequel le travail et le dévouement des employés sont reconnus, et nous sommes déterminés à garantir aux employés qu'ils seront payés correctement et à temps. J'assure au comité que nous travaillons avec Services publics et Approvisionnement Canada de façon à résoudre les problèmes de paye des employés dans les meilleurs délais. Nous partageons le point de vue récemment exprimé dans le budget de 2018 par le gouvernement, affirmant que les fonctionnaires méritent d'être rémunérés correctement et à temps. Le gouvernement a également annoncé son intention de faire tout son possible pour arranger les choses, et le Service correctionnel du Canada s'efforce de faire partie de la solution.

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de comparaître aujourd'hui et de situer les problèmes en contexte. Nous répondrons avec plaisir à vos questions.

Le président : Merci. Avant de passer aux questions, je vais demander à la sénatrice Andreychuk et au sénateur Neufeld de se présenter, s'il vous plaît.

La sénatrice Andreychuk : Je m'excuse. J'arrive d'une autre réunion. Je suis la sénatrice Andreychuk, de la Saskatchewan.

Le sénateur Neufeld : Richard Neufeld, de la Colombie-Britannique.

Le président : Merci.

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup. Je vais commencer par les représentants de Statistique Canada, les premiers à présenter leur exposé.

Did I understand correctly that you don't use Miramichi? I know there are two groups. One group uses Miramichi and there is another group that are doing their own. You're in the group doing your own, are you?

Ms. Lahaie: Yes.

Senator Marshall: I realize that you are impacted by Phoenix. I'm just trying to get a handle on the logistics of the processes. Perhaps you can start off talking about your transactions. You knew you were going to have a problem. You have a backlog, and you're starting to try to address what's in your backlog. Can you give us briefly that process? You have to keep current with things that are coming in, plus you have to address your backlog, so you must have some kind of a system set up to show whether you're making progress. So the first question is, are you making progress? And if you are, then I'm really interested in your system.

Ms. Lahaie: In our context, we have lately managed to make some progress. In terms of how it works, I will let our DG of HR answer.

Senator Marshall: I would like to know overall. We have been told there are 600,000 outstanding pay transactions, so I would like to get a handle on the numbers at the departmental level.

Stacey Money, Director General, Human Resources, Statistics Canada: Currently at Statistics Canada we have a caseload or an outstanding number of 1,500 employees, so roughly 20 per cent of our department has an outstanding pay issue that needs to be addressed.

You are absolutely correct that tracking this has been challenging. Statistics Canada has the benefit of being a data-intense and rich organization to begin with, so pre-Phoenix we had a process in place to help track our transactions. We have strengthened that since the implementation of Phoenix to particularly look at the pay case volumes. The strength of our system is actually in its — it's called Power BI. It's an intelligence tool that allows us to combine not only HR information in terms of numbers of transactions but also the financial association with that — for example, if it's an overpayment or an underpayment and the magnitude.

The power of being able to put that information together allows us to triage and prioritize the work based on the impact on the individual employees and also the impact on the government from a Statistics Canada perspective. For example, individuals who are underpaid or not paid at all are top priority, and those are the cases that are addressed first, but, through the business process tool we have, it also allows us to identify the large dollar value payments and the payments that are perhaps the longest outstanding so we can triage that based on priority and risk.

Si j'ai bien compris, vous n'utilisez pas Miramichi? Je sais qu'il y a deux groupes, un qui utilise Miramichi, et l'autre qui a le sien. Vous faites partie du groupe qui a le sien, n'est-ce pas?

Mme Lahaie : Oui.

La sénatrice Marshall : Je sais que vous êtes touchés par les problèmes de Phénix. J'essaie simplement de comprendre la logistique des processus. Vous pourriez commencer par parler de vos transactions. Vous saviez que vous alliez avoir un problème. Vous avez un arriéré, et vous commencez à essayer de le régler. Pourriez-vous nous parler brièvement de votre façon de faire? Vous devez rester à jour avec ce qui entre, en plus de traiter l'arriéré, alors vous devez avoir un système en place pour savoir si vous faites des progrès. Ma première question est donc la suivante : faites-vous des progrès? Si c'est le cas, j'aimerais beaucoup en savoir plus sur votre système.

Mme Lahaie : Dans notre contexte, nous avons réussi dernièrement à faire des progrès. Pour vous parler du fonctionnement, je vais demander à notre directrice générale des ressources humaines de vous répondre.

La sénatrice Marshall : J'aimerais avoir une idée générale. On nous a dit qu'il y avait 600 000 transactions de paye en attente, alors j'aimerais avoir une idée du nombre au niveau ministériel.

Stacey Money, directrice générale, Ressources humaines, Statistique Canada : À Statistique Canada, à l'heure actuelle, nous avons 1 500 employés qui ont des problèmes non réglés, soit environ 20 p. 100 de notre effectif.

Vous avez tout à fait raison de dire qu'effectuer le suivi a présenté tout un défi. Statistique Canada a l'avantage au départ d'être une organisation riche en données, alors avant l'arrivée de Phénix, nous avions un système en place pour effectuer le suivi de nos transactions. Nous l'avons renforcé depuis la mise en œuvre de Phénix pour examiner en particulier les volumes de cas liés à la paye. La force de notre système réside dans ce qui s'appelle le Power BI. C'est un outil de renseignements qui nous permet de combiner non seulement les renseignements liés aux ressources humaines sur le nombre de transactions, mais aussi le volet financier qui l'accompagne, afin de savoir, par exemple, s'il y a eu un trop-payé ou un sous-payé, et son ampleur.

En ayant la capacité de combiner ces renseignements, nous pouvons trier les cas et établir les priorités en fonction des répercussions sur les employés et aussi sur le gouvernement, du point de vue de Statistique Canada. Par exemple, les employés qui sont sous-payés ou ne sont pas payés du tout sont notre grande priorité, et ce sont donc les cas que nous traitons en premier, mais, grâce à l'outil de gestion opérationnelle que nous avons, cela nous permet en outre de déterminer les paiements importants et les paiements qui sont dus depuis le plus

With that information, we are tracking that on a regular basis, and we are noticing now that our overall caseload is reducing. The benefit we had was a data-rich environment to begin with and the analytic capacity to react quickly and be able to triage.

Senator Marshall: Did I understand correctly the number? I've written down the number you just referenced as 1,500 transactions or 1,500 employees that were impacted.

You're trying to work now with Phoenix. That's what you're trying to do. You're trying to make it work, and it sounds, from what you're saying, that you're making some progress, and I know you have to depend on procurement to fix the system.

Now the government is talking about moving away from Phoenix. How do you feel about that? Based on your experience, would you look forward to the government moving away? Although I'm not quite sure what "moving away" means. Do you think that, over the long term or the medium term, you will be able to make Phoenix work? Or do you think it's a lost cause?

Ms. Money: We continue a very proactive, collaborative relationship with PSPC, and it's very positive. We are participating currently in a number of working groups, and we look forward to continuing that support. What we have found in our context that works very well is the collaboration between departments and PSPC. We work very closely, for example, with our web-based partners because we have a similar context in interfacing with Phoenix. Looking forward, for us as web-based departments, we welcome the opportunity to work with PSPC on whatever solution or approaches they may consider. I think that partnership is very important.

Senator Marshall: So for peer departments and organizations that aren't using Miramichi, that are in a similar situation to yourselves, is your organization seen as fairly progressive and you're getting it under control? Would you consider yourselves leaders in this now when you look across the spectrum at other organizations, based on what you know and in talking to them?

Ms. Money: From a Statistics Canada perspective — I can only speak for our context. In our context, as you've heard, we do still have pay issues that we continue to focus on, and that's the top priority for our employees. We would certainly welcome the opportunity to continue to work with our web-based partners in working through systems issues or business process issues, as well as with PSPC.

longtemps, alors nous pouvons donc faire un tri en fonction des priorités et des risques.

Avec ces renseignements en main, nous faisons un suivi régulier de ces éléments et nous constatons dans l'ensemble que le nombre de cas diminue. L'avantage que nous avions au départ était d'avoir beaucoup de données et la capacité d'analyse nécessaire pour réagir rapidement et effectuer un tri.

La sénatrice Marshall : Ai-je bien entendu le chiffre? J'ai noté le chiffre que vous venez de donner, soit 1 500 transactions ou 1 500 employés touchés.

Vous tentez maintenant de travailler avec Phénix. C'est ce que vous essayez de faire. Vous tentez de faire en sorte que cela fonctionne, et il semble, d'après ce que vous dites, que vous faites des progrès, et je sais que vous devez vous en remettre à l'approvisionnement pour apporter des correctifs au système.

Le gouvernement parle maintenant de s'éloigner de Phénix. Qu'en pensez-vous? Si vous vous fiez à votre expérience, vous réjouissez-vous à la perspective qu'il le fasse? Cela dit, je ne sais pas exactement ce qu'on entend par « s'éloigner ». Pensez-vous que, à long ou à moyen terme, vous serez en mesure de faire fonctionner Phénix ou vous pensez que c'est une cause perdue?

Mme Money : Nous entretenons toujours une relation très proactive et collaborative avec SPAC, et elle est très positive. Nous participons actuellement à un certain nombre de groupes de travail et nous avons hâte de continuer. Dans notre contexte, nous avons déterminé que la collaboration entre les ministères et SPAC fonctionne très bien. Nous travaillons très étroitement, par exemple, avec nos partenaires web parce que notre contexte d'interface avec Phénix est similaire. Les ministères axés sur le web se réjouissent à la perspective d'avoir l'occasion de travailler avec SPAC à élaborer toute solution ou approche qu'il pourrait envisager. Je pense que le partenariat est très important.

La sénatrice Marshall : En conséquence, les ministères et organismes homologues qui ne font pas appel à Miramichi et qui se trouvent dans une situation semblable à la vôtre perçoivent-ils votre organisme comme étant assez progressif et en contrôle de la situation? En fonction de ce que vous savez des autres organismes et des conversations que vous avez eues avec eux, vous considérez-vous maintenant comme des chefs de file?

Mme Money : Je ne peux parler que du point de vue de Statistique Canada. Comme vous l'avez entendu dire, dans notre contexte, nous nous efforçons toujours de régler des problèmes de paye, et c'est la priorité absolue pour nos employés. Nous serions assurément tout disposés à travailler avec nos partenaires web et SPAC à résoudre les problèmes systémiques ou liés aux processus opérationnels.

Senator Marshall: Are you having other departments or organizations approaching you and saying, "You're doing great with what you're doing. Show us what you've been doing. Maybe we can learn from you"?

Ms. Money: We would certainly welcome the opportunity to engage with other departments. Right now, we have been engaging on our data analytic strength, being that is a strength for Statistics Canada in general. We would welcome an opportunity to continue to leverage that expertise internally and to share it with other organizations.

Senator Marshall: Thank you very much. Could you put me down on the second round for Correctional Services? Thank you.

Senator Pratte: I'm not exactly sure who can answer these questions, but I'm trying to understand the difference between your two situations. It's probably absolutely clear to you how your situations are different, but it's not exactly clear to me. I understand that in one case you deal with Miramichi. You had lost your pay advisers and this was supposed to be done at Miramichi. In the case of Statistics Canada, you still have your pay advisers. I understand that therefore your pay advisers are only ones dealing with Phoenix, and the managers and employees don't deal with it. If this is the case, then why do you still have, after progress, 1,500 employees who still have pay problems? Because in theory, with pay advisers having been trained with Phoenix and so on, I would suppose the problems should not be that big. First of all, do I understand correctly the difference between the two situations? Is that it?

Ms. Money: Yes.

Mr. Fabiano: You have it clearly, yes.

[*Translation*]

Senator Pratte: Why are there so many discrepancies and problems when you still have your pay advisers, and so on?

[*English*]

Ms. Money: You are right. We do continue to have challenges in our organization. From a Stats Can perspective, we did not experience the same culture change and training learning curve that other departments may have with respect to accessing Phoenix directly, though there are still particular types of transactions we are finding challenging. Right now, at Statistics Canada, our transfers, actings and promotions are some of our top, key issues that we are continuing to manage with Phoenix. From our perspective, we do have an embedded training program and learning and development area for our compensation advisers, and that is helping us as an organization treat pay cases. But the Phoenix system itself is quite complex, so we continue to

La sénatrice Marshall : Est-ce que d'autres ministères ou organismes viennent vers vous en disant : « Vous vous en tirez vraiment bien. Montrez-nous ce que vous faites. Peut-être que nous pouvons apprendre de vous »?

Mme Money : Il est clair que nous serions tout disposés à collaborer avec d'autres ministères. En ce moment, nous faisons valoir notre expertise en matière d'analyse des données, puisque c'est un des points forts de Statistique Canada en général. Nous aimerions beaucoup pouvoir continuer à miser sur cette expertise à l'interne et à en faire bénéficier d'autres organismes.

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup. Pourriez-vous inscrire mon nom sur la liste de la deuxième ronde afin que je puisse poser des questions à Service correctionnel? Merci.

Le sénateur Pratte : Je ne sais pas exactement qui peut répondre à ces questions, mais j'essaie de comprendre la différence entre vos deux situations. Pour vous, la différence est probablement tout à fait claire, mais pas pour moi. Je crois savoir que dans un cas, vous faites affaire avec Miramichi. Vous aviez perdu vos conseillers de paye, et le service était censé être offert à Miramichi. Statistique Canada a toujours ses conseillers de paye. En conséquence, je crois comprendre que ce sont les seuls qui composent avec Phénix, que les gestionnaires et les employés ne le font pas. Si tel est le cas, pourquoi, après avoir réalisé des progrès, avez-vous toujours 1 500 employés qui ont toujours des problèmes de paye? En théorie, comme les conseillers de paye ont été formés à utiliser Phénix et tout, je suppose que les problèmes ne devraient pas être si importants. Premièrement, ai-je bien compris la différence entre les deux situations? Est-ce bien cela?

Mme Money : Oui.

M. Fabiano : Vous avez bien compris, oui.

[*Français*]

Le sénateur Pratte : Comment se fait-il qu'il y a tellement de différences et de problèmes alors que vous avez encore vos conseillers de paie, et cetera?

[*Traduction*]

Mme Money : Vous avez raison. Nous avons toujours des problèmes au sein de notre organisme. Statistique Canada n'a pas connu le même changement de culture et la même courbe d'apprentissage au chapitre de la formation que les autres ministères ont peut-être eus avec l'accès direct à Phénix, même si nous trouvons toujours certains types de transactions difficiles. En ce moment, à Statistique Canada, les transferts, les postes par intérim et les promotions sont les principaux problèmes avec Phénix que nous continuons à gérer. De notre point de vue, nous avons un programme de formation, d'apprentissage et de perfectionnement intégré pour nos conseillers en rémunération, ce qui nous aide à traiter les problèmes de paye. Cependant, le

work directly with PSPC on additional training and support materials and tools to help us understand how the process is working in the system.

Senator Pratte: That's what I'm getting at. In your case, it's not an issue of having to train 15,000 employees to deal with a complex system. You have specialists. Compensation advisers are specialists. Therefore, it is an indication of how complex Phoenix is, because you have trained employees who ideally should be able to deal with these issues.

In the case of CSC, one thing that strikes me with this problem is that even after months of the government investing resources, energy and money, there still seems to be very little progress, and apparently it's the case with you and you're probably one of the departments most impacted. Why is this so? Why is progress so slow with dealing with this problem?

Mr. Fabiano: I think Senator Marshall indicated you're working through issues and correcting issues as issues are continuing to grow. In Corrections, we have very complex pay systems. We are covered by numerous collective agreements and very different work processes, so therefore it created issues right from the beginning and resulted in significant pay issues being affected by our staff.

We've continued to try and work with Public Services and Procurement Canada to come up with solutions, and we are making progress on some but not on other areas. We are hopeful that the unit that we've set up in conjunction with PSPC will be very useful as we will be able to harness the experience of our knowledge of our collective agreements and pay structures and we gain more experience in Phoenix.

One of difficulties is we don't have access to Phoenix. We have limited access to Phoenix. We have the complexity of the pay allowances and, if somebody works a shift at night versus a shift during the day, weekend in this role, the ability to make all those adjustments. Today, we are making adjustments, communicating them to someone else, and they are making adjustments in the system. We believe that as we get greater access to Phoenix and understand the Phoenix system, we will make some of those adjustments.

Senator Pratte: Does that mean you are going back to having your own compensation advisers?

Mr. Fabiano: It is a bit of a hybrid because these people will be PSPC employees. It is a bit of a hybrid unit. They will not be our compensation advisers. John can provide greater detail about how they're going to work. It is a bit of a hybrid because it is a pilot for PSPC to determine, with greater knowledge from a

système Phénix est en soi assez complexe, alors nous continuons à travailler directement avec SPAC à offrir de la formation et des documents et outils de soutien supplémentaires pour nous aider à comprendre comment le processus fonctionne dans le système.

Le sénateur Pratte : C'est là où je veux en venir. Dans votre cas, ce n'est pas une question d'avoir à former 15 000 employés pour composer avec un système complexe. Vous avez des spécialistes. Les conseillers en rémunération sont des spécialistes. En conséquence, cela montre à quel point Phénix est complexe, car vous avez des employés formés qui, idéalement, devraient être en mesure de composer avec ces questions.

Dans le cas de SCC, une chose qui me frappe avec ce problème est que, même après que le gouvernement a passé des mois à investir des ressources, de l'énergie et de l'argent, les progrès semblent toujours très limités, et c'est apparemment votre cas; vous êtes probablement un des ministères les plus touchés. Pourquoi est-ce le cas? Pourquoi les progrès sont-ils aussi lents pour traiter ce problème?

M. Fabiano : Je pense que la sénatrice Marshall a mentionné que vous vous attaquiez à ces problèmes et les corrigiez à mesure qu'ils gagnent en importance. Au service correctionnel, nous avons des systèmes de paye très complexes. Nous sommes couverts par nombre de conventions collectives et des régimes de travail très différents, ce qui a engendré des questions dès le départ et des problèmes de paye considérables pour notre personnel.

Nous avons continué d'essayer de trouver des solutions avec Services publics et Approvisionnement Canada; nous réalisons des progrès dans certains secteurs, mais pas dans certains autres. Nous avons espoir que l'unité que nous avons mise sur pied en conjonction avec SPAC soit très utile, car elle nous permettra de mettre à profit notre connaissance des conventions collectives et des structures de paye au fur et à mesure que nous acquérons de l'expérience en ce qui concerne Phénix.

Une des difficultés est que nous n'avons qu'un accès limité à Phénix. Nous devons aussi composer avec la complexité des traitements et des indemnités et notre capacité de faire des ajustements lorsqu'une personne travaille de soir ou de week-end plutôt que de jour. Aujourd'hui, nous faisons des ajustements et nous en faisons part à des personnes qui font des ajustements dans le système. Nous croyons qu'au fur et à mesure que nous aurons accès au système Phénix et que nous arriverons à mieux le comprendre, nous ferons certains de ces ajustements.

Le sénateur Pratte : Cela signifie-t-il que vous recommencerez à avoir vos propres conseillers en rémunération?

M. Fabiano : Il s'agit, en quelque sorte, d'une unité hybride parce que ces gens seront des employés de SPAC et non pas nos conseillers en rémunération. John peut vous donner de plus amples détails sur la façon dont ils travailleront. C'est, en quelque sorte, une unité hybride, car il s'agit d'un projet pilote

department's complex system, working with the Phoenix people who have the Phoenix expertise, if we can make some progress.

Senator Pratte: Thank you.

Senator Eaton: Listening to both of you and having heard quite a few other witnesses about Phoenix, Ms. Lahaie and Ms. Money, you seem to have things kind of under control, and you have things also for the disaster you were faced with, and the statistics say that the Corrections was one of the worst hit. If you had to do it all over again, what would you do differently? This is not a silly question because I think the government is threatening to move from Phoenix to another system, so what will you have learned, what would your recommendations be and what would you do differently next time?

Mr. Fabiano: Certainly it's a very difficult question as to, in hindsight, what would have been the best solution. But from a department perspective, but even moving into a central system, the ability to maintain and retain some of our expertise so we can work with the central system.

Senator Eaton: I'm thinking about the next system, and don't know if this happened the last time. Did Corrections Canada sit down with SoftPay and go through the different ways you pay people? Did you have a lot of input in the program to begin with?

Mr. Fabiano: We did. Evidence has shown — and time is hindsight — that there was not enough consultation and not enough information, but at the time there were opportunities to explain in detail the complex systems we had. With the scope of not only our system but when you compare to the other organizations and their systems, we are second on a list of issues. ESDS has more volume but we have the more complex numbers. For an organization like ours with that many different employees and different pay types, we would have to pay a lot more attention the next time we migrate to another system.

Senator Eaton: Would you train differently?

Mr. Fabiano: Yes, training and maintaining. Training someone else is one thing, but continuing to train about our system —

pour permettre à SPAC de déterminer si nous pouvons réaliser des progrès, en collaboration avec les spécialistes de Phénix, grâce à une meilleure connaissance du système complexe d'un ministère.

Le sénateur Pratte : Merci.

La sénatrice Eaton : Après vous avoir écouté et avoir entendu le témoignage de bon nombre d'autres personnes concernant Phénix, madame Lahaie et madame Money, vous semblez être, en quelque sorte, maîtresses de la situation, et vous avez aussi prévu des solutions pour composer avec la catastrophe à laquelle vous faites face; les statistiques montrent que service correctionnel a été un des organismes les plus durement touchés. Si vous aviez à retourner en arrière, que feriez-vous différemment? Ce n'est pas une question bête, car je pense que le gouvernement menace de passer de Phénix à un autre système, alors qu'aurez-vous appris, quelles seraient vos recommandations et que feriez-vous différemment la prochaine fois?

M. Fabiano : C'est clair qu'il est très difficile, en rétrospective, de dire ce qui aurait été la meilleure solution. Cependant, d'un point de vue ministériel, et même en optant pour un système central, ce serait la capacité de maintenir et de conserver une partie de notre expertise pour être en mesure de travailler avec le système central.

La sénatrice Eaton : Je pense au prochain système, et j'ignore si cela s'est produit la dernière fois. Est-ce que Service correctionnel Canada a pris le temps de passer en revue avec SoftPay les différents régimes de rémunération que vous utilisez? Avez-vous eu beaucoup d'incidence sur le programme au départ?

M. Fabiano : Nous l'avons fait. Avec du recul, nous constatons qu'il n'y pas eu suffisamment de consultations et d'information, mais à l'époque, nous avons eu des occasions d'expliquer en détail les systèmes complexes que nous avions. Avec la portée, non seulement de notre système, mais aussi de ceux des autres organismes, nous arrivons au deuxième rang des problèmes. Les SEDS sont plus volumineux, mais c'est nous qui avons les nombres les plus complexes. Pour un organisme comme le nôtre qui compte une telle diversité, côté employés et régimes de paye, nous devrions faire beaucoup plus attention la prochaine fois que nous passons à un autre système.

La sénatrice Eaton : Offririez-vous une formation différente?

M. Fabiano : Oui, nous ferions les choses autrement sur le plan de la formation et de la formation continue. C'est une chose de former quelqu'un d'autre, mais continuer à suivre de la formation sur notre système...

Senator Eaton: One of things we have heard across the system is that the training was very poor, that managers inside ministries were not trained and employees were not trained. Apparently it is complex because the employee herself or himself has to put in whether they do overtime or maternity leave, and it is a complex system, I gather. Was there enough training on the ground, do you think, with employees?

Mr. Fabiano: John was there during that time so I will allow John to answer that.

John Kearney, Acting Senior Director, HR Modernization and Governance, Correctional Service Canada: One of the challenges that was faced was that users that were assumed to be able to manage the system and input the information had a level of information around the compensation processing that perhaps they didn't have because there had been a compensation community supporting them in their transaction processing, historically.

Senator Eaton: It was no longer there to support them?

Mr. Kearney: The community was doing the entries for the pay processing in the past. This was a new exercise for employees and managers to do that entry. That part of the change management piece was part of the difficulty. There was user training provided, but it was a matter of gaining the user experience in use of system that was one of the challenges around the capacity of the time ramping up and the learning that would have helped in the process.

The other component in the training element was understanding how the system processed certain types of work, because even our compensation professionals who worked in the system for many years had difficulty understanding some of the sequencing of work they had done before because of the logic in the system and how it is processed. Getting that understanding for users was one the challenges.

One of things we identified in the pilot activities we had undertaken was to ensure new system user experience was paired with our historical compensation knowledge around the different nuances of our pay activities, because that combination of knowledge in the processing of those transactions helped facilitate an understanding around the work that needed to be done. A lot of our backlog issues were as a result of the complexity of the sequencing of different things that were coming into the system, and because the people who did the processing had the knowledge of the premium allowances and the shifts, they could have helped with some of the user development that was going on.

Senator Eaton: In other words, the Phoenix system itself was not user-friendly?

La sénatrice Eaton : Une des choses que nous avons entendue à la grandeur du système est que la formation était très inadéquate, que les gestionnaires au sein des ministères et les employés n'étaient pas formés. Apparemment, c'est une question complexe parce que les employés doivent eux-mêmes inscrire leurs heures supplémentaires ou leurs congés parentaux, et j'en conclus que le système est compliqué. Les employés ont-ils reçu suffisamment de formation en milieu de travail, selon vous?

M. Fabiano : John était là à l'époque, alors je vais le laisser répondre.

John Kearney, directeur principal par intérim, Modernisation des RH et gouvernance, Service correctionnel Canada : Un des problèmes a été qu'on croyait que les utilisateurs capables de gérer le système et de saisir les renseignements avaient des connaissances du traitement de la rémunération qu'ils n'avaient peut-être pas, car il y avait toujours eu une équipe de spécialistes de la rémunération pour les encadrer.

La sénatrice Eaton : Cette équipe n'était plus là pour les encadrer?

M. Kearney : L'équipe se chargeait auparavant de saisir les données relatives au traitement de la paye; pour les employés et les gestionnaires, c'était un nouvel exercice. Cet élément de la gestion du changement faisait partie de la difficulté. On a offert de la formation aux utilisateurs, mais un des défis résidait dans le fait qu'il fallait que les utilisateurs acquièrent rapidement de l'expérience et des connaissances qui les auraient aidés dans le cadre du processus.

L'autre élément de la formation consistait à comprendre comment le système traitait certains types de travail, car même nos professionnels de la rémunération qui ont travaillé dans le système pendant des années avaient de la difficulté à comprendre une partie du séquençage du travail qu'ils avaient fait avant, en raison de la logique du système et de la façon dont le séquençage est traité. Une des difficultés a été de faire en sorte que les utilisateurs le comprennent.

Un des points que nous avions dégagés des activités menées dans le cadre du projet pilote était la nécessité de veiller à combiner l'expérience des nouveaux utilisateurs du système avec nos connaissances de la rémunération concernant les différentes nuances de nos activités de rémunération, car cette combinaison de connaissances du traitement de ces transactions nous a aidés à comprendre le travail à faire. Une bonne partie de nos problèmes d'arriéré était attribuable à la complexité du séquençage de différents éléments qui entraient dans le système. Comme les gens qui faisaient le traitement connaissaient les allocations de primes et les quarts de travail, ils auraient pu contribuer à une partie de la formation des utilisateurs à laquelle on procédait.

La sénatrice Eaton : Autrement dit, le système Phénix en tant que tel n'était pas convivial?

Mr. Kearney: The system had some definite user advantages to it and is user-friendly in a number of ways, depending on what type of transaction you are possessing. For example, at CSC, we have a percentage of population where the self-service approach and manager approach and timekeeper was working effectively in processing their regular pay because there are not a lot of changes or different elements of their pay from an extra-duty pay perspective. For anyone that has a shift-worker component or a complexity to the pay, it becomes more difficult for the managers and employees to manage, and that's where there is transitioning of those transactions to pay centre, and then it becomes a question of whether the pay centre CA has enough familiarity with a CSC-type work environment and entitlements to be able to manage that file easily.

That was the learning curve challenge we had. It is one of the things our partners at PSPC have been working extensively on with us, and that's where our new pay service unit has helped us bridge that by pairing those people with pay experience around what is a normal thing for a correctional service employee's pay with the user experience, and it's helping to improve the processing and helping us manage some of that backlog.

Senator Eaton: Ladies, do you have anything to add to that about what you would do differently next time?

Ms. Money: Yes. There are a couple of points I would like to add from a Statistics Canada perspective.

A couple of things that we found particularly helpful in our context that may be applicable more broadly would be having a very integrated HR and finance team. In our structural organization within Statistics Canada, both the HR and finance functions report directly to Ms. Lahaie. But we developed very early on a close collaboration and understanding of the full pay cycle from a staffing action, for example, all the way to a paycheque. Traditionally, in our perspective, those communities in Statistics Canada may not have worked as closely as they had since Phoenix. I think that's a real benefit and strength to how we manage pay issues today.

Second, I would mention our quality control processes. We have some that we've put in place prepayment, pre-paycheque, that really reduces the opportunity or the chance for human error, for example, as we continue to learn and train. We have peer verification processes in place, as well as dedicated trainers. We have a dedicated training coordinator in Statistics Canada who organizes all information coming in from PSPC or our other partner departments and then makes sure that they dispatch that information to all of our compensation advisers across the country. That's a prepayment checkpoint.

M. Kearney : Le système offrait des avantages certains aux utilisateurs et est convivial de bien des façons, en fonction du type de transaction que vous traitez. À titre d'exemple, pour un pourcentage de la population à SCC, l'approche du libre-service, du gestionnaire et de la comptabilisation du temps fonctionnait efficacement pour traiter la paye régulière parce que ces personnes n'ont pas beaucoup de tâches supplémentaires susceptibles de modifier leur paye. Les gestionnaires et les employés ont plus de mal à gérer les éléments complexes comme les quarts de travail, et c'est là que certaines de ces transactions sont transférées au centre d'expertise des services de paye. Ensuite, la question est de savoir si le conseiller en rémunération du Centre d'expertise des services de paye connaît suffisamment bien le milieu de travail et les indemnités de SCC pour pouvoir facilement gérer ce dossier.

C'était notre courbe d'apprentissage exigeante. C'est un des points auxquels nos partenaires de SPAC et nous-mêmes avons travaillé considérablement. Notre nouvelle unité des services de paye nous a aidés à combler cet écart en jumelant les personnes ayant une expérience de la rémunération d'un employé de service correctionnel avec ceux ayant une expérience de Phénix. Cette démarche contribue à améliorer le traitement et nous aide à gérer une partie de cet arriéré.

La sénatrice Eaton : Mesdames, avez-vous quelque chose à dire sur ce que vous feriez différemment la prochaine fois?

Mme Money : Oui. J'aimerais ajouter un certain nombre de points dans l'optique de Statistique Canada.

Deux ou trois choses que nous avons trouvées particulièrement utiles dans notre contexte et qui pourraient s'appliquer plus généralement seraient d'avoir une équipe des RH et des finances très intégrée. Dans l'organisation structurale de Statistique Canada, les RH et les finances relèvent toutes les deux directement de Mme Lahaie. Cependant, nous avons travaillé dès le départ en étroite collaboration et avons convenu d'un cycle de paye complet allant d'une mesure de dotation, par exemple, à un chèque de paye. De notre point de vue, par le passé, ces groupes de Statistique Canada n'auraient peut-être pas travaillé aussi étroitement qu'ils le font depuis Phénix. Je pense que c'est un réel avantage et un point fort de notre gestion des questions de rémunération aujourd'hui.

Deuxièmement, je mentionnerais nos processus de contrôle de la qualité. Nous en avons mis certains en place avant le versement d'un paiement ou d'un chèque de paye qui réduisent vraiment la possibilité d'erreur humaine, par exemple, à mesure que nous continuons d'apprendre et de suivre de la formation. Nous avons instauré des processus de vérification par les pairs ainsi que des postes de formateurs attitrés. À Statistique Canada, nous avons un coordonnateur de la formation attitré qui organise tous les renseignements provenant de SPAC ou de nos autres ministères partenaires et qui s'assure ensuite qu'ils les

We also have a post-payment check or verification, as we call it, which basically reconciles the information we have in the internal HR system to the paycheque that was actually cut to the individual. In Statistics Canada's context, we have found a number of pay issues in that realm that we would have otherwise missed or would have otherwise gone unnoticed.

Senator Eaton: So all those things would be very useful to you as Phoenix dissolves and you move into a new system.

Ms. Money: Absolutely. And it certainly has been very instrumental in managing the pay cases right now. It would have been a significant gap for our understanding of the full range of pay issues that can occur right through from HR to the pay situation.

Just a last point from a Statistics Canada perspective: Given the analysis that we have that provides both an HR component and, for my colleague Mr. Chapman, from financial risk component, the integrated analysis that we're able to do to triage those cases and minimize the risks to our employees as well as to us and the finances of our organization, for us in Statistics Canada, better data has resulted in better decisions. So I would encourage that opportunity as we go forward as a government.

[*Translation*]

Senator Moncion: I have just come to the committee, so I may be asking questions that have already been raised.

I worked in the private sector and we had an operational pay system. When we entered information, we knew what the amount of pay would be and when the pay would be issued, because it had to be consolidated and so on.

When we made a transition from our pay system, we did not do so for everyone at the same time. We proceeded in small groups and continued to use the old payroll system in parallel. We did that for about a month to make sure that the transition was going well and that what was integrated could be consolidated.

Can you explain to me how this was done for the Phoenix pay system?

Ms. Lahaie: We worked closely with PSPC to test the interoperability and to prepare ourselves. We received training. We trained our employees. However, when we started, we were part of the second wave, only two months after the first wave.

transmettent à tous nos conseillers en rémunération au pays. Il s'agit d'une vérification préalable au paiement.

Nous avons aussi une vérification après paiement, comme nous l'appelons; en gros, elle concilie les renseignements que nous avons dans le système interne des RH avec le chèque de paye qui a été émis au particulier. Dans le contexte de Statistique Canada, nous avons ainsi repéré un certain nombre de problèmes de paye que nous aurions manqués ou que nous n'aurions pas remarqués autrement.

La sénatrice Eaton : Alors toutes ces choses vous seraient d'une grande utilité pendant la dissolution de Phénix et la transition vers un nouveau système.

Mme Money : Absolument. Et il est clair qu'elles ont été déterminantes dans la gestion des dossiers de paye actuels. Cela aurait représenté une lacune importante de notre compréhension de la gamme complète des questions de rémunération qui peuvent survenir depuis les RH jusqu'à la situation salariale.

Un dernier élément du point de vue de Statistique Canada : compte tenu de notre analyse qui prévoit à la fois un volet « RH » et, pour mon collègue, M. Chapman, un volet « risque financier » — l'analyse intégrée qui nous permet d'effectuer un triage entre ces cas et de minimiser les risques pour nos employés ainsi que pour nous et les finances de notre organisme —, nous avons pu constater que de meilleures données ont permis la prise de meilleures décisions à Statistique Canada. J'encouragerais donc cette possibilité à l'avenir pour le gouvernement.

[*Français*]

La sénatrice Moncion : J'arrive tout juste au comité, alors je poserai peut-être des questions qui ont déjà été abordées.

J'ai travaillé dans le secteur privé et nous avions un système de paie opérationnel. Lorsqu'on entrait de l'information, on savait quel serait le montant des paies à verser et à quel moment les paies seraient produites, puisqu'il fallait que ce soit consolidé et ainsi de suite.

Lorsque nous avons procédé à une transition de notre système de paie, on ne l'a pas fait pour tous au même moment. Nous avons procédé par petits groupes et nous avons continué d'utiliser l'ancien système de paie en parallèle. Nous avons fait cela pendant environ un mois afin de nous assurer que la transition se faisait bien et que ce qui était intégré pouvait être consolidé.

Pouvez-vous m'expliquer comment cela a été fait dans le cas du système de paie Phénix?

Mme Lahaie : Nous avons travaillé de près avec PSPC afin de tester l'interopérabilité et de nous préparer. Nous avons reçu de la formation. Nous avons formé nos employés. Cependant, lorsque nous sommes entrés en activité, on faisait partie de la

We did not have the opportunity to do parallel testing at that time.

So we had some surprises as to how the system was responding to transactions. Our employees tried to follow the guide, but it did not always work. We then had to provide additional training and work with PSPC to better understand the situation. That's why we had a backlog. We were also at the peak of our activities at that time. The census was in May 2016 and resulted in the hiring of 2,000 employees who were added to the pay system. That caused additional difficulties with our workload.

Senator Moncion: There was no pilot project with smaller samples for a month or two. Then you see where the hiccups are and correct them as you go before getting everyone involved.

Ms. Lahaie: Our teams worked on developing the pay system interface for almost a year, but I would not be able to comment on why the system responded differently.

Senator Moncion: I understand. You — I'm speaking to both witnesses — also said two extremely important things, including something about interfaces.

On the one hand, you said that you work on the interface, meaning that you integrate your financial information and that's what you send to the pay system.

On the other hand, you send the information there and they integrate it for you. That's what I understood and that's what makes the difference. You, however, have a lot more control over the information, so if it's the right information, you check the input and output of the information.

But you provided information and you "collected garbage" as the output. It was dysfunctional.

My understanding is that the two of you used two different methods. And having the staff on site, you, on the one hand, were able to handle the situation on a case-by-case basis, whereas on the other hand, if I understand correctly, all your cases had to be managed in Miramichi?

Mr. Fabiano: Yes, that's how it was at first.

[*English*]

At the beginning, all the cases were managed out of Miramichi, and most of them continue to be managed out of Miramichi, the resolution issues. We have been able to augment some of our HR service centres and have limited access to Phoenix to be able to resolve some of the issues, but in the

deuxième vague qui commençait, et ce seulement deux mois après la première vague. On n'a pas eu la possibilité de faire un test en parallèle à ce moment-là.

On a donc eu quelques surprises en ce qui a trait à la façon dont le système réagissait aux transactions. Nos employés essayaient de suivre le guide, mais cela ne donnait pas toujours les résultats escomptés. Nous avons alors dû fournir de la formation supplémentaire et travailler avec PSPC pour mieux comprendre la situation. C'est pourquoi on a eu un retard accumulé. On était aussi au pic de nos activités à ce moment-là. Le recensement était en mai 2016 et il a donné lieu à l'embauche de 2 000 employés qui se sont ajoutés au système de paie. Cela nous a causé des difficultés supplémentaires en termes de charge de travail.

La sénatrice Moncion : Aucun projet pilote n'a été fait avec de plus petits échantillons, par exemple pendant un mois ou deux. On voit où se trouvent les coquilles puis on corrige au fur et à mesure avant d'embarquer tout le monde là-dedans.

Mme Lahaie : Nos équipes ont travaillé pendant près d'un an à développer l'interface du système de paie, mais à savoir pourquoi le système a réagi différemment, je ne pourrais pas me prononcer.

La sénatrice Moncion : Je comprends. Vous avez aussi dit deux choses extrêmement importantes — je m'adresse aux deux témoins —, dont quelque chose à propos des interfaces.

Vous, vous avez dit que vous travaillez en interface, donc que vous intégrez votre information financière et que c'est cela que vous envoyez au système de paie.

Chez vous, vous transmettez l'information là-bas et c'est eux qui l'intègrent pour vous. C'est ce que j'ai compris et c'est ce qui fait la différence. Vous avez un contrôle beaucoup plus axé sur l'information, alors s'il s'agit de la bonne information, vous vérifiez l'entrée et la sortie de l'information.

Vous, vous avez donné de l'information et vous avez « ramassé des déchets » à la sortie. C'était dysfonctionnel.

Ce que je comprends, c'est que vous avez fonctionné de deux façons différentes. Et vous, en ayant le personnel sur place, vous avez été en mesure de gérer cela cas par cas, alors que chez vous, si je comprends bien, tous les cas devaient être gérés à Miramichi?

M. Fabiano : Oui, au début c'était comme cela.

[*Traduction*]

Au début, tous les cas étaient gérés à Miramichi, et la plupart d'entre eux continuent de l'être, soit ceux qui portent sur les questions de règlement. Nous avons été en mesure d'accroître les effectifs de certains de nos centres de services de RH et nous avons un accès limité à Phénix pour pouvoir régler une partie de

beginning it was completely within the pay centre to fix those errors. Again, that was part of some of the frustration and complexity that continued to grow with our staff.

Senator Moncion: Then in both cases, you brought back some staff to help with HR, if I understand correctly, so that you could get some kind of control over what was going on. Associated to this, what is the cost to both your organizations?

Ms. Lahaie: On the Statistics Canada side, we have invested $2.5 million since the beginning — so in the last two years — mainly to pay for additional compensation advisers and some capacity for analytics and finance.

Senator Moncion: So the 17 extra people that you hired.

Ms. Lahaie: Yes.

Senator Moncion: And in your case?

Mr. Fabiano: We were required to submit savings from the Phoenix transition for the last two years of $8 million. We were allowed to keep that savings, and we have reinvested the full $8 million into augmenting some of our current services and hiring additional people in trying to do that. This is limited funding. Prior to that, we were still experiencing expenses because we had to augment. But the savings that were supposed to go to the centre the last two years we've been allowed to keep, and we were using that last year and are this next year.

Senator Moncion: How was your pay done before?

Mr. Fabiano: Similar to Stats Canada, we had our own compensation advisers and we had our own system that basically allowed us to determine all of our inputs, and then those inputs produced the paycheques. The paycheques were still produced in a central place, but our system calculated all of that. So we had the ability and more flexibility to go in and correct and adjust on a more regular basis.

In fairness to our PSPC colleagues, transition to centralized systems is not easy when it's a question of user-friendly. Even for the next system, if it is centralized, we will all be better prepared to deal with it. I think, fundamentally, employees are also missing that person in front of them, but that's not a reality that we can support in government across all fields. We are better prepared to be able to deal with people from a distance as well.

ces problèmes, mais, au départ, il revenait entièrement au centre des services de paye de corriger ces erreurs. Encore une fois, cela explique une partie de la frustration de notre personnel et de la complexité qui n'ont cessé de croître.

La sénatrice Moncion : Alors, dans les deux cas, vous avez fait revenir du personnel pour prêter main-forte aux RH, si je comprends bien, pour pouvoir avoir un type de contrôle sur ce qui se passait. Quels ont été les coûts associés à cette démarche pour vos deux organismes?

Mme Lahaie : Du côté de Statistique Canada, nous avons investi 2,5 millions de dollars depuis le début — donc au cours des deux dernières années — principalement pour payer des conseillers en rémunération supplémentaires et des capacités en matière d'analyse et de finances.

La sénatrice Moncion : Donc, les 17 personnes supplémentaires que vous avez embauchées.

Mme Lahaie : Oui.

La sénatrice Moncion : Et dans votre cas?

M. Fabiano : Nous avons été tenus de présenter les économies de 8 millions de dollars réalisées à partir de la transition vers Phénix au cours des deux dernières années. Nous avons été autorisés à les garder et nous avons réutilisé le plein montant pour rehausser certains de nos services actuels et embaucher des personnes de plus, pour ce faire. Il s'agit de financement limité. Avant cela, nous avions toujours des dépenses, car nous avions à accroître nos effectifs. Cependant, nous avons pu garder les économies qui devaient revenir au centre ces deux dernières années, et nous les avons utilisées au cours du dernier exercice et les utiliserons au cours du prochain.

La sénatrice Moncion : Comment fonctionnait votre service de paye par le passé?

M. Fabiano : Comme Statistique Canada, nous avions nos propres conseillers en rémunération et notre propre système qui nous permettait, en gros, de déterminer tous nos intrants, lesquels produisaient les chèques de paye. Ces chèques étaient toujours produits dans une centrale, mais notre système les calculait tous. Nous avions donc la capacité et la latitude voulues pour apporter des corrections et des ajustements plus régulièrement.

Pour rendre justice à nos collègues de SPAC, la transition vers les systèmes centralisés n'est pas facile lorsqu'il est question de convivialité. Même pour le prochain système, s'il est centralisé, nous serons tous mieux préparés à le gérer. Je pense que, au fond, les employés regrettent de ne plus faire affaire avec une personne, mais ce n'est pas une réalité que nous pouvons appuyer au gouvernement dans tous les secteurs. Nous sommes mieux préparés à faire aussi affaire avec les gens à distance.

Senator Andreychuk: My questions are going to be to Correctional Service Canada. You've talked about the difference before and the dilemmas you've had. You were able to keep the money, $8 million, but obviously it wasn't enough to correct the problems. I know how important Correctional Service Canada is for our safety, for the rehabilitation, for the entrance of all of the people that we care about. It is one of the most vulnerable services that we have, I think, and the more interfaced with community upon community. I also know what it's like to live paycheque to paycheque and the stress of the highly emotional, volatile jobs that you are in, the stress on all the employees who have to deal with a difficult situation. Has anyone calculated how many hours we've taken away from Correctional Service's mandate with the interface between staff and management and the worry? You can't be functional when you're worried about whether you can pay your rent. That's a cost we've not even dealt with or talked about in this committee, and, to me, it's the fundamental difficulty. Not only are we disadvantaging our employees, but the services that should be provided by the government aren't in full capacity.

La sénatrice Andreychuk : Mes questions s'adressent à Service correctionnel Canada. Vous avez parlé de la différence avant, et les dilemmes que vous avez eus. Vous avez été en mesure de garder les 8 millions de dollars, mais, manifestement, ce montant n'était pas suffisant pour régler les problèmes. Je sais à quel point Service correctionnel Canada est important pour assurer notre sécurité, la réadaptation et l'intégration de toutes les personnes qui nous sont chères. C'est un des services les plus vulnérables que nous avons, je pense, et celui qui a la plus grande interface entre les collectivités. Je sais aussi ce que c'est de vivre d'une paye à l'autre et le stress qui découle des postes très émotionnels et instables que vous occupez, le stress qui pèse sur tous les employés qui doivent composer avec une situation difficile. Quelqu'un a-t-il calculé le nombre d'heures qu'on a grugé sur le mandat de Service correctionnel avec l'interface entre le personnel et la direction ainsi que l'inquiétude? Vous ne pouvez pas fonctionner lorsque vous vous inquiétez de pouvoir payer votre loyer. C'est un coût que nous n'avons même pas pris en compte ou dont nous n'avons pas discuté au sein du comité et, à mon sens, il s'agit d'une difficulté fondamentale. Non seulement nous désavantageons nos employés, mais les services qui devraient être offerts par le gouvernement ne le sont pas pleinement.

Mr. Fabiano: Thank you for that commentary. You expressed it well. It is a complex job with a lot of issues. Thankfully, our employees have been very patient and have been very understanding, and I don't believe, fundamentally, that our mandate has been touched by that because people have continued to work regardless of the pay structures.

M. Fabiano : Merci pour ce commentaire. Vous avez bien exprimé la chose. C'est un travail complexe qui comporte nombre de problèmes. Fort heureusement, nos employés ont fait preuve de beaucoup de patience et de compréhension, et je ne crois pas, au fond, que la situation ait influé sur notre mandat, parce que les gens ont continué à travailler malgré nos structures de paye.

We talked about emergency salary advances. We haven't captured how many hours we've spent on that, but our role is to support our staff. Since this has come in, we have issued approximately 10,000 emergency salary advances to about 3,000 employees, and that goes to helping those individuals who are experiencing the pay dilemma. I think we recognized, right at the beginning, that what we can do, in working through this, is to ensure that our employees are taken care of where we can. We've really focused on making sure that, if somebody has a pay requirement, we've issued an emergency salary advance or priority payment right away. Greater flexibility is coming to us in that way from the government as well, so that's all good.

Nous avons parlé des avances de salaire en cas d'urgence. Nous n'avons pas calculé le nombre d'heures que nous y avons consacré, mais notre rôle est d'appuyer notre personnel. Depuis que cela est arrivé, nous avons émis environ 10 000 avances de salaire en cas d'urgence à environ 3 000 employés, et elles servent à aider les personnes aux prises avec le dilemme de la paye. Je pense que nous avons reconnu, dès le départ, que ce que nous pouvons faire est de veiller à prendre soin de nos employés lorsqu'il nous est possible de le faire. Nous nous sommes vraiment attachés à faire en sorte que si quelqu'un avait une exigence salariale, nous lui versions immédiatement une avance de salaire en cas d'urgence ou un paiement prioritaire. Le gouvernement nous donne aussi une plus grande latitude de cette façon, alors tout va bien.

I don't believe we've had any incidence of our mandate being dropped, but that is thanks to the professionalism of the staff.

Je ne crois pas qu'il y ait eu une incidence négative sur notre capacité de nous acquitter de notre mandat, mais c'est grâce au professionnalisme du personnel.

Senator Andreychuk: So 18,000 thousand employees, 12,000 open files; am I correct?

La sénatrice Andreychuk : Donc, parmi les 18 000 employés, 12 000 ont un dossier ouvert; ai-je raison?

Mr. Fabiano: Yes.

M. Fabiano : Oui.

Senator Andreychuk: Is that getting better, or is it about the same?

Mr. Fabiano: Continuing about the same right now.

Senator Andreychuk: So 12,000 people are still with problems and issues over a sustained period of —

Mr. Fabiano: Since the beginning, I guess. As we resolve issues, unfortunately, more issues are developing. For some of them, we have to be understanding. I don't mean to minimize the impact of the pay. When you talk about those numbers, they come in a range from no pay to "I've been acting and I have a pay increment" to "My parking isn't taken off my pay." There is a whole gamut. They're all important, but, again, the variance of the thing. So, again, when we talk about the emergency salary advances, a number of employees haven't even come forward for their emergency salary advances because I guess they deem that they can manage it, and they're doing so. But we continue to offer that at all times.

Senator Andreychuk: Or they don't want to become vulnerable in the association?

Mr. Fabiano: Yes. That is very much a possibility, and I think they're managing it. But we continue to communicate to our staff that that option is immediately available, as they need it kind of thing.

The Chair: I have just been informed that the minister has arrived, so the chair will recognize two last senators, one question each please.

Senator Neufeld: I will be quick. In response to your response to the last question, when someone was underpaid, you took corrective action and paid them. Was that paid out of the Phoenix system, or was that paid directly from the branch, from Correctional Service Canada?

Mr. Kearney: We would pay it directly from our system.

Senator Neufeld: You'd pay it from your system. Okay.

Senator Cools: I'd like to thank the witnesses for coming before us. My question to you is pretty simple. It may be hard to answer, but the question itself is pretty simple. I'm just wondering: Could you tell us the ratio of inmates of men to women currently in CSC-held institutions? I know there are many of them. I was on the National Parole Board for a period of many years so I was well acquainted with your institutions and that sort of thing.

La sénatrice Andreychuk : La situation s'améliore-t-elle, ou demeure-t-elle à peu près la même?

M. Fabiano : Elle est à peu près la même pour l'instant.

La sénatrice Andreychuk : Par conséquent, 12 000 personnes sont toujours aux prises avec des problèmes et des difficultés pendant une période soutenue de…

M. Fabiano : C'est ainsi depuis le début, je suppose. À mesure que nous réglons des problèmes, malheureusement, d'autres questions surgissent. Dans certains cas, nous devons être compréhensifs. Je ne veux pas minimiser les répercussions de la paye. Ces dossiers couvrent un éventail de questions, allant de l'absence de paye à l'augmentation salariale en cas de nomination intérimaire ou encore, au prélèvement des frais de stationnement sur la paye. Il y a toute une gamme de problèmes. Ils sont tous importants, mais je le répète, c'est variable. Donc, encore une fois, quand on parle des avances de salaire en cas d'urgence, un certain nombre d'employés ne se sont même pas manifestés pour s'en prévaloir, car je suppose qu'ils estiment pouvoir se débrouiller, et c'est ce qu'ils font. Quoi qu'il en soit, nous continuons d'offrir cette option en tout temps.

La sénatrice Andreychuk : Ou c'est parce qu'ils ne veulent pas devenir vulnérables au sein de l'association?

M. Fabiano : Oui. C'est une forte possibilité, et je pense qu'ils se débrouillent. Mais nous rappelons sans cesse à notre personnel que cette option est immédiatement disponible, si jamais ils en ont besoin.

Le président : On vient de m'informer que la ministre est arrivée, alors je vais céder la parole aux deux derniers sénateurs, qui auront chacun droit à une question.

Le sénateur Neufeld : Je serai bref. Pour revenir à votre réponse à la dernière question, lorsqu'un employé était sous-payé, vous avez pris des mesures correctives pour le payer. Est-ce que c'était à partir du système Phénix ou directement à partir de la direction générale au sein du Service correctionnel du Canada?

M. Kearney : C'était directement à partir de notre système.

Le sénateur Neufeld : Vous avez donc fait les paiements à partir de votre système. D'accord.

La sénatrice Cools : Je tiens à remercier les témoins de leur présence. Ma question est assez simple. Il est peut-être difficile d'y répondre, mais la question elle-même est assez simple. Pourriez-vous nous indiquer le ratio des hommes détenus par rapport aux femmes détenues qui se trouvent actuellement dans les établissements dirigés par le Service correctionnel du Canada? Je sais qu'ils sont nombreux. J'ai siégé à la Commission nationale des libérations conditionnelles pendant plusieurs années, alors je connais très bien vos établissements et ce genre de choses.

Mr. Fabiano: The ratio of male inmates to female inmates?

Senator Cools: Yes. How many men are incarcerated and how many women? You'll be shocked at the ratio.

Mr. Fabiano: I think our latest statistic is that the population is just under 14,000 total inmates, and I believe our women population is around 700.

Senator Cools: That should be a telling thing for us, the ratio of men to women who are incarcerated. Huge. But it's a social issue that we should deal with one day. I will be leaving the Senate very shortly, but perhaps the Senate could undertake a study because the proportion is disproportionate at every level.

The Chair: To the officials from the two departments, thank you very much for answering our questions.

Honourable senators, to continue our study and our discussions on the Phoenix pay system, we have before us the minister of Public Services and Procurement, the Honourable Carla Qualtrough.

Ms. Qualtrough, thank you very much for accepting our invitation. It's an opportunity for us to ask you some questions. We'll ask you to make comments before we go to the question period.

I would like to take this opportunity, Minister, to mention Mr. Les Linklater, who, as your associate deputy minister, has been a remarkable person in assisting the committee to do its job. I also mention the fact that we will be visiting the Miramichi pay centre on May 7, 2018. To both of you, minister and your staff, thank you very much for being here this evening. I will ask you to make your presentation, which will be followed by questions from the senators.

Hon. Carla Qualtrough, P.C., M.P., Minister of Public Services and Procurement: Thank you, everyone, for having me, and thanks for acknowledging the hard work of Mr. Linklater. I do not know what I would do without him and his team. They are fantastic.

To begin, I can assure you that there is no greater priority for me than fixing Phoenix. I've said it before and I'll say it again: It is completely unacceptable that our hard-working public servants are not being paid properly. Every day, I hear stories of hardship, anxiety and stress caused by the failings of our pay system. I hear from and speak regularly with affected public servants from across the country. I read their stories in the news, and I hear regularly from unions about the personal toll it is taking. I hear about the family who had a hard time making ends meet during

M. Fabiano : Le ratio des hommes détenus par rapport aux femmes détenues?

La sénatrice Cools : Oui. Combien y a-t-il de détenus de sexe masculin par rapport aux détenues de sexe féminin? Vous en serez choqué.

M. Fabiano : Je crois que, selon nos dernières statistiques, la population carcérale totale est d'un peu moins de 14 000 détenus, dont environ 700 sont des femmes, si je ne me trompe pas.

La sénatrice Cools : Voilà qui devrait être un élément révélateur pour nous : la proportion des hommes incarcérés par rapport aux femmes incarcérées. C'est énorme. Cependant, il s'agit d'un problème social que nous devrions examiner un jour. Je quitterai le Sénat sous peu, mais peut-être que le Sénat pourrait mener une étude là-dessus parce que le ratio est disproportionné à tous les niveaux.

Le président : Je remercie énormément les représentants des deux ministères d'avoir répondu à nos questions.

Chers collègues, pour poursuivre notre étude et nos discussions sur le système de paye Phénix, nous recevons maintenant la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, l'honorable Carla Qualtrough.

Madame Qualtrough, merci beaucoup d'avoir accepté notre invitation. C'est l'occasion pour nous de vous poser quelques questions. Nous vous demanderons de faire une déclaration avant de passer à la période des questions.

J'aimerais profiter de l'occasion, madame la ministre, pour dire que M. Les Linklater, votre sous-ministre délégué, s'est illustré de façon remarquable en aidant le comité dans le cadre de son travail. Je tiens également à mentionner que nous visiterons le Centre des services de paye de Miramichi le 7 mai 2018. Nous vous remercions infiniment — vous, madame la ministre, et votre personnel — d'être des nôtres ce soir. Je vous invite à faire votre exposé, après quoi nous passerons aux questions des sénateurs.

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée, ministre des Services publics et de l'Approvisionnement : Merci, à tous, de m'avoir invitée et merci aussi d'avoir souligné le travail acharné de M. Linklater. Je ne sais pas ce que je ferais sans lui et son équipe. Ils sont formidables.

Pour commencer, je peux vous assurer qu'il n'y a pas de plus grande priorité pour moi que celle de réparer Phénix. Je l'ai déjà dit et je le répète : il est absolument inacceptable que les fonctionnaires dévoués ne soient pas payés adéquatement. Tous les jours, j'entends des histoires troublantes de personnes en situation précaire qui sont accablées par l'anxiété et le stress à cause des ratés du système de paye. J'échange régulièrement avec des fonctionnaires, de partout au pays, qui sont touchés par ces problèmes. Je lis leurs histoires dans les journaux, et les

maternity leave or the parent who had to tighten his belt at Christmas to buy gifts for his children. These stories are heartbreaking, and that is why Phoenix has been my main priority since I have been named Minister of Public Services and Procurement. It will remain as such until our public servants are paid accurately and on time.

Without question, our path forward must be guided by our understanding of the past. In the same vein, we cannot discuss where we are without acknowledging how we get here. I am pleased to hear that your committee will be hearing from Goss Gilroy, IBM and Queensland Health in the coming week. As you engage in these discussions, it must be noticed that PSPC is continuing to work closely with IBM, and there is a strong desire on both sides to get people paid accurately and on time.

As for Goss Gilroy, the review of pay problems notes that the complex job of consolidating and modernizing public service pay was underestimated from the get go, going back a decade. As a result, decisions taken during the earliest stages of planning the transformation of government pay were misguided and failed to consider the vast scope of the undertaking.

When the previous government chose to treat pay modernization as a cost-cutting measure instead of a complex, enterprise-wide business transformation, they exposed this process to significant risk. I look forward to the Auditor General's second report on Phoenix, which will focus on this very topic. Governance, business processes, technical and human resource capacity and change management were all shortchanged.

[*Translation*]

Today we see the fallout of ill-informed decisions driven by a focus on cost saving, not employee service. We are righting past mistakes and ensuring that we never again find ourselves in this kind of situation.

When Associate Deputy Minister Les Linklater appeared before you on February 6, he described a suite of measures announced in November to bring the system to a point of stability and, in the short term, reduce wait times and late transactions for missing pay. Informed by Goss Gilroy and the Auditor General's first report on Phoenix, and validated by the unions, the measures address four key areas: accountable and

syndicats m'indiquent régulièrement à quel point ces problèmes bouleversent la vie des gens. Je suis au courant de la famille qui a du mal à joindre les deux bouts au cours d'un congé de maternité ou du parent qui a dû se serrer la ceinture pendant les Fêtes pour acheter des cadeaux à ses enfants. Ces histoires sont déchirantes, et c'est pourquoi Phénix est ma grande priorité depuis que j'ai été nommée ministre des Services publics et de l'Approvisionnement. Il en sera ainsi jusqu'à ce que les fonctionnaires soient payés avec exactitude et à temps.

Il ne fait aucun doute que notre cheminement doit être guidé par notre compréhension du passé. Dans le même ordre d'idées, nous ne pouvons pas discuter de la situation actuelle sans reconnaître comment nous en sommes arrivés là. Je suis heureuse d'apprendre que le comité entendra des représentants de Goss Gilroy, d'IBM et de Queensland Health au cours de la semaine prochaine. Alors que vous vous apprêtez à tenir ces discussions, sachez que SPAC continue de travailler étroitement avec IBM et qu'il existe une volonté très forte, des deux côtés, de voir à ce que les gens soient rémunérés avec exactitude et à temps.

En ce qui concerne la société Goss Gilroy, l'examen des problèmes de rémunération révèle que le travail complexe de consolidation et de modernisation de la rémunération dans la fonction publique a été sous-estimé dès le départ, il y a une dizaine d'années. Par conséquent, les décisions prises dès les premières étapes de la planification de la transformation de la rémunération du gouvernement ont été malavisées et n'ont pas tenu compte de la vaste portée de l'initiative.

Lorsque le gouvernement précédent a choisi de traiter la modernisation des services de paye comme une mesure de réduction des coûts au lieu d'une transformation opérationnelle complexe à l'échelle de l'organisation, il a exposé ce processus à un risque considérable. J'attends avec impatience le deuxième rapport du vérificateur général sur Phénix, qui portera sur ce même sujet. La gouvernance, les processus opérationnels, la capacité en matière de ressources techniques et humaines et la gestion du changement ont tous été négligés.

[*Français*]

Aujourd'hui, nous constatons les retombées des décisions mal informées motivées par la réduction des coûts et non sur le service aux employés. Nous corrigeons les erreurs du passé et nous veillerons à ne plus jamais nous retrouver dans ce genre de situation.

Lorsque le sous-ministre délégué Les Linklater a témoigné devant vous le 6 février, il a décrit une série de mesures annoncées en novembre pour amener le système à un point de stabilité et à court terme pour réduire les temps d'attente et les opérations en retard liées aux payes en souffrance. Sur la base des informations fournies par Goss Gilroy du premier rapport du vérificateur général sur Phénix et de la validation fournie par les syndicats, les mesures portent sur quatre domaines clés : la prise

informed decision-making; improved processes and technology; increased capacity and service; and partnership and engagement.

Mr. Linklater went into each of these areas in some detail. As we have learned, there are no quick fixes, but I do believe these measures are making a difference. We have better governance and oversight — at the highest levels on down. We are engaging in meaningful dialogue with our union partners and appreciate their support. Employees are getting the appropriate training and information.

[*English*]

I am the first to admit that progress is slow. While the current situation remains very difficult for employees, I want to mention three recent positive developments.

First, since becoming minister, I have put a renewed focus on communicating with employees. We provide monthly updates on our activities and the progress we are making. Our latest update, which was posted on Friday, March 16, showed that between January 24 and February 21, we processed 4,000 more transactions than we received. Staff at the pay centre also processed an additional 5,000 transactions associated with collective agreements. This is the result of increased productivity. This means that the backlog at the Miramichi pay centre did not grow for the first time since last July. We continue to deal with many collective agreement and tax-related transactions so our backlog could still grow, but we expect to see steady declines as we move from spring into summer.

The second development I want to mention is the new funding that we announced in Budget 2018 that will help us build badly needed capacity. To ensure openness and transparency of ongoing costs related to Phoenix, members of the committee have received a document that clearly summarizes the previous government's expenditures and unrealized savings as well as the funds our government is investing to stabilize the system. I will refer you to this document, which we can certainly provide more detailed information on in the questions.

Budget 2018 proposes investments of $431 million to advance Phoenix solutions. This funding will help us to increase the number of employees at the pay centre and at satellite pay offices to more than 1500. As you know, a critical gap was created when more than 700 compensation positions were cut in 2014. Budget 2018 is filling this gap. In addition to bolstering our compensation capacity, funding is allocated to hire additional HR advisers within departments to assist employees with payroll issues.

de décision responsable et éclairée, l'amélioration des processus et de la technologie, l'accroissement de la capacité et du service, ainsi que le partenariat et l'engagement.

M. Linklater s'est penché sur chacun de ces domaines et détails. Comme nous l'avons appris, il n'y a pas de solution rapide, mais je crois que ces mesures font une différence. Nous avons une meilleure gouvernance et une meilleure surveillance à tous les niveaux. Nous participons à un dialogue constructif avec nos partenaires syndicaux et apprécions leur soutien. Les employés reçoivent la formation et l'information appropriée.

[*Traduction*]

Je suis la première à admettre que les progrès sont lents. Bien que la situation actuelle demeure très difficile pour les employés, je tiens à mentionner trois éléments positifs récents.

Premièrement, depuis que je suis ministre, j'ai mis l'accent sur la communication auprès des employés. Nous fournissons des mises à jour mensuelles sur nos activités et sur les progrès que nous réalisons. Notre dernière mise à jour, qui a été diffusée le vendredi 16 mars, a montré qu'entre le 24 janvier et le 21 février, nous avons traité 4 000 opérations de plus que ce que nous avons reçu. Le personnel du Centre des services de paye a également traité 5 000 autres opérations liées aux conventions collectives. Ces résultats découlent d'une augmentation de la productivité. Cela signifie que l'arriéré de travail au Centre des services de paye de Miramichi n'a pas augmenté pour la première fois depuis juillet dernier. Nous continuons à composer avec de nombreuses conventions collectives et opérations liées à l'impôt, de sorte que notre arriéré de travail pourrait encore augmenter, mais nous nous attendons à des baisses constantes au début du printemps et à l'été.

Le deuxième élément que je tiens à mentionner est le nouveau financement annoncé dans le budget de 2018, qui nous aidera à renforcer la capacité dont nous avons grandement besoin. Pour assurer l'ouverture et la transparence des coûts continus liés à Phénix, les membres du comité ont reçu un document qui résume clairement les dépenses du gouvernement précédent et les économies non réalisées, ainsi que les fonds que le gouvernement actuel investit pour stabiliser le système. Je vous renvoie donc à ce document, et nous pourrons certainement fournir des renseignements plus détaillés à ce sujet durant la période des questions.

Le budget de 2018 propose des investissements de 431 millions de dollars pour favoriser des solutions en ce qui concerne Phénix. Ce financement nous aidera à faire passer le nombre d'employés au Centre des services de paye et aux bureaux de paye satellites à plus de 1 500. Comme vous le savez, un écart important a été créé lorsque plus de 700 postes en rémunération ont été supprimés en 2014. Le budget de 2018 comble cette lacune. En plus de renforcer notre capacité en rémunération, des fonds sont affectés à l'embauche de conseillers en ressources humaines supplémentaires au sein des

Our immediate goal is to stabilize the pay system to ensure pay is being provided accurately and on time. However, we must also look ahead to find a longer-term solution, one that makes better use of modern technology and provides a reliable and efficient pay system for public servants. The budget therefore proposes $16 million in new funding for the Treasury Board of Canada secretariat to work with experts, unions and technology providers in defining a way forward to a new pay system.

[*Translation*]

The third point I'd like to address is ongoing and additional support to employees. As we rebuild capacity, I want to thank the public service unions for their valuable support for our efforts. We have more than doubled the number of pay advisers since Phoenix was launched, and we continue to seek out new ways to serve our employees better. My department has also partnered with Veterans Affairs Canada to set up new temporary pay offices to process transactions in Charlottetown and Kirkland Lake. From day one, our focus has been on helping employees. Canada's public service is the best in the world and we appreciate the work employees do every day on behalf of all Canadians. In our client contact centre, we will shortly have 100 people who will have direct access to Phoenix and be able to provide more details to employees' inquiries about pay problems. This will be a major relief for employees who are desperate to speak with someone who can provide information about their pay.

[*English*]

In partnership with Treasury Board, we are also providing additional flexibilities and repayment options for the recovery of overpayments, emergency salary advances and priority payments. This will go some distance to address one of the most vexing problems faced by employees — having to pay back money to government while they are still experiencing pay issues. Unless an employee requests otherwise, recoveries will only occur once that person's pay problems have been fully addressed and he or she has received the correct pay for three consecutive pay periods.

This brings to our most recent initiative to further support Senate and MP offices in assisting constituents experiencing pay issues. This is a second document I will point out. I understand it was emailed to all of you Monday, I believe. On Monday,

ministères pour aider les employés à régler les problèmes de paye.

Notre objectif immédiat est de stabiliser le système afin que les payes soient livrées avec exactitude et à temps. Cependant, nous devons aussi nous pencher sur une solution à plus long terme, une solution qui fait un meilleur usage de la technologie moderne et qui offre aux fonctionnaires un système de rémunération fiable et efficace. Le budget propose donc un nouveau financement de 16 millions de dollars pour que le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada travaille avec les experts, les syndicats et les fournisseurs de technologie afin de définir la voie à suivre pour la mise en place d'un nouveau système de rémunération.

[*Français*]

Le troisième élément que j'aimerais aborder est le soutien continu destiné aux employés. Dans le cadre de la reconstruction de nos capacités, je tiens à remercier les syndicats de la fonction publique pour leur précieux soutien à nos efforts. Depuis le lancement de Phénix, nous avons plus que doublé le nombre de conseillers en rémunération et nous continuons de chercher de nouvelles façons de mieux servir nos employés. Mon ministère s'est également associé à Anciens Combattants Canada afin de créer de nouveaux bureaux de paie temporaires pour traiter des opérations à Charlottetown et à Kirkland Lake. Dès le premier jour, nous avons mis l'accent sur l'aide aux employés. La fonction publique du Canada est la meilleure au monde et nous apprécions le travail que les employés font tous les jours au nom de tous les Canadiens. Nous aurons bientôt 100 personnes travaillant à notre centre de contact avec la clientèle qui auront un accès direct à Phénix et seront en mesure de fournir plus de renseignements aux employés au sujet des problèmes de rémunération. Ce sera un grand soulagement pour les employés qui veulent désespérément parler à quelqu'un qui peut leur fournir de l'information sur leur salaire.

[*Traduction*]

En partenariat avec le Conseil du Trésor, nous offrons également des assouplissements supplémentaires pour ce qui est des options de remboursement pour recouvrement de trop-payés, des avances salariales d'urgence et des paiements prioritaires. Ces mesures permettront de résoudre l'un des problèmes les plus épineux auxquels sont confrontés les employés : devoir rembourser de l'argent au gouvernement pendant qu'ils sont encore aux prises avec des problèmes de paye. À moins qu'un employé ne demande autrement, les recouvrements se feront uniquement lorsque les problèmes de rémunération de celui-ci seront entièrement réglés et qu'il aura reçu une paye exacte pendant trois périodes de paye consécutives.

Cela m'amène à vous parler de notre plus récente initiative en vue d'appuyer davantage le Sénat et les bureaux des députés dans le cadre de leurs efforts visant à aider les citoyens aux prises avec des problèmes de rémunération. À ce sujet, j'attire

additional information was sent to you providing guidance on how to manage constituents' pay issues and send inquiries to the appropriate contact. It's important to note that pay issues that are reported, whether through the office of an MP or senator, unions, departments, web forms or the call centre are assessed by the pay centre. This builds on existing internal processes, and immediate efforts will be made to resolve issues that have the greatest financial impact for an employee.

Building on these employee supports, we continue to look for ways to ease the burden on public servants while we work as quickly as possible to address their pay issues. I cannot apologize deeply enough to all those who are affected.

I understand members of this committee will be visiting the pay centre in Miramichi in the coming weeks. The employees there, I am very certain, will appreciate your concern on their part, just as I appreciate your interest.

[*Translation*]

Thank you for your attention. I look forward to your questions. Thank you.

The Chair: Thank you very much, Minister.

[*English*]

Senator Marshall: Thank you very much, minister, for being here.

I'd like to talk about the funding that was approved in the budget. I notice that you indicated it on the document that you sent to us, the $431 million. Looking at the budget, the bulk of that is going to be spent in the new fiscal year, which starts in a couple of weeks' time.

Could you provide us — and I don't expect you to have it there with you, but perhaps you can make a commitment to provide it — with the details of exactly what the $307 million will be spent on? You did mention in your remarks that you would be hiring additional staff, and I think that might make up maybe 90 million of it, but if you could provide us with the details of what exactly it will be spent on, that would be very much appreciated. Could you also commit to provide us with the details of what results you expect to be achieved in 2018-19 with the $431 million? I realize that you wouldn't necessarily have

votre attention sur un deuxième document. Je crois comprendre que vous l'avez tous reçu par courriel ce lundi, si je ne me trompe pas. Lundi, des renseignements supplémentaires vous ont été envoyés pour vous fournir des directives sur la façon de gérer les problèmes de rémunération des citoyens et d'envoyer les demandes d'information à la personne-ressource attitrée. Il est important de noter que les problèmes de rémunération qui sont signalés — que ce soit par l'entremise du bureau d'un député ou d'un sénateur, des syndicats, des ministères, au moyen de formulaires web ou du centre d'appels —, sont tous évalués par le Centre des services de paye. Ce travail repose sur le processus interne en vigueur, et des efforts immédiats seront déployés pour résoudre les problèmes ayant la plus grande incidence financière pour un employé.

En nous appuyant sur ces mesures de soutien aux employés, nous continuons de chercher des moyens d'alléger le fardeau des fonctionnaires, tout en travaillant aussi rapidement que possible pour régler leurs problèmes de rémunération. Je ne saurais m'excuser de manière assez profonde auprès de toutes les personnes touchées.

Je crois comprendre que les membres du comité visiteront le Centre des services de paye de Miramichi au cours des prochaines semaines. Les employés, j'en suis certaine, vous seront reconnaissants de votre préoccupation à leur égard, tout comme j'apprécie votre intérêt.

[*Français*]

Je vous remercie de votre attention. Je suis maintenant prête à répondre à vos questions. Merci.

Le président : Merci beaucoup, madame la ministre.

[*Traduction*]

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup, madame la ministre, de votre présence.

J'aimerais parler du financement qui a été approuvé dans le budget. Je remarque que, dans le document que vous nous avez remis, vous indiquez un montant de 431 millions de dollars. Si l'on examine le budget, le gros de ce montant sera dépensé durant le nouvel exercice, qui commence dans deux semaines.

Pourriez-vous nous donner des détails à ce sujet, et je ne m'attends pas à ce que vous ayez les renseignements avec vous, mais vous pouvez peut-être vous engager à nous les faire parvenir plus tard. Comment les 307 millions de dollars seront-ils dépensés au juste? Vous avez mentionné dans votre exposé que vous comptez embaucher du personnel supplémentaire, et je crois que cela représente peut-être 90 millions de dollars, mais si vous pouviez nous transmettre les détails quant à la façon dont l'argent sera dépensé, nous vous en serions très reconnaissants. Pourriez-vous également vous engager à nous fournir des détails sur les résultats que vous comptez obtenir en 2018-2019 grâce

that information, but if you could make the commitment to provide that?

Ms. Qualtrough: I most certainly can. In fact, Mr. Linklater can give you a bit of a preview of what I will be providing you.

Les Linklater, Associate Deputy Minister, Public Services and Procurement Canada: Certainly. In response to the question, senator, in the next fiscal year, we forecast spending about $158 million on capacity. That would be to maintain and to grow the human resources capacity we have been rebuilding within the network for PSPC.

Senator Marshall: Is there a breakdown of that? I'm curious, and we notice it during other committee meetings, that the amounts provided to the committee are very high level and we're always looking for a further breakdown.

Mr. Linklater: I can respond to the clerk with more detail.

Senator Marshall: That would be very much appreciated.

Mr. Linklater: The second large element of the funding, about $144 million next year, will be spent on system improvements. That would include our work with the vendor IBM as they transition to take on more of the day-to-day operations associated with pay and more of the risk associated with that.

The third sizeable amount would be the $16 million that the minister alluded to, in part for continuing to provide support to staff through the claims office and other more detailed supports within departments to be able to support interaction with the system.

Senator Marshall: What about the results? What kind of results do you expect? Do you expect the problems to be solved in the new fiscal year? Where do you think you're headed?

Mr. Linklater: Well, one of the issues, senator, that we have had is we've been operating on, I would say, piecemeal funding since Phoenix went live. Budget 2018 does lay out more of a clear path, which gives us the security to be able to continue to hire but also to maintain the capacity, particularly on the HR side, that we have built up over the course the last two years. This will allow us to ensure that we can often indeterminate positions to individuals to come to work within the network as

aux 431 millions de dollars? Je suis consciente que vous ne disposez pas nécessairement de ces renseignements, mais pourriez-vous vous engager à nous les faire parvenir?

Mme Qualtrough : Oui, bien sûr. En fait, M. Linklater peut vous donner un aperçu des renseignements que je vous fournirai.

Les Linklater, sous-ministre délégué, Services publics et Approvisionnement Canada : Certainement. Pour répondre à votre question, sénatrice, au cours du prochain exercice, nous prévoyons dépenser environ 158 millions de dollars pour le renforcement des capacités. Cela servirait à maintenir et à accroître la capacité en matière de ressources humaines que nous rétablissons au sein du réseau pour SPAC.

La sénatrice Marshall : Y a-t-il une répartition des dépenses? Je suis curieuse, et c'est d'ailleurs ce que nous constatons dans le cadre d'autres réunions de comité, à savoir que les montants qui nous sont présentés sont de nature très générale; nous cherchons toujours à obtenir une répartition détaillée.

M. Linklater : Je pourrai transmettre à la greffière de plus amples détails à ce sujet.

La sénatrice Marshall : Nous vous en serions bien reconnaissants.

M. Linklater : Le deuxième élément important du financement, soit le montant d'environ 144 millions de dollars qui sera débloqué durant le prochain exercice, sera consacré aux améliorations du système. Cela engloberait notre travail avec le fournisseur, c'est-à-dire IBM, à mesure qu'il fera la transition pour s'occuper d'un plus grand nombre d'activités quotidiennes liées à la paye et pour assumer une plus grande part des risques connexes.

Le troisième montant considérable serait les 16 millions de dollars dont la ministre a parlé et qui visent, en partie, à continuer de fournir du soutien au personnel par l'entremise du bureau des réclamations, ainsi que d'autres services de soutien plus spécialisés au sein des ministères pour être en mesure d'appuyer l'interaction avec le système.

La sénatrice Marshall : Qu'en est-il des résultats? Quel genre de résultats prévoyez-vous? Vous attendez-vous à ce que les problèmes soient réglés au cours du nouvel exercice? D'après vous, où en seront les choses?

M. Linklater : Eh bien, une de nos difficultés, sénatrice, c'est que nous avons dû nous en tenir à, je dirais, un financement au compte-gouttes depuis l'entrée en service de Phénix. Le budget de 2018 offre plus de clarté à cet égard, ce qui nous donne l'assurance non seulement de pouvoir continuer à embaucher, mais aussi de maintenir les capacités que nous avons bâties ces deux dernières années, surtout au chapitre des ressources humaines. Ainsi, nous pourrons offrir des postes de durée

compensation staff and will allow us to more aggressively attack the backlog than might otherwise be the case.

When I was here the first time this calendar year, I spoke to you about our suite of measures and our response to the Auditor General's report through our management action plan where we have indicated that our goal is to strive towards stability within the system as quickly as possible. These resources, this funding, will allow us to do that.

Senator Marshall: The bulk of the funding is in the new fiscal year, $307 million, so the impression I would read into that is you're expecting almost all of your problems to be solved in the new fiscal year. What are your performance indicators? Have they been determined? In order to get the money from Treasury Board, you have to say, "Here is exactly what we're going to achieve with the $307 million." I would like to know, based on the history where the numbers aren't going down and problems are continuing, what are your results? What are you expecting to achieve with the $307 million?

Mr. Linklater: We are expecting stability in the queue, as the minister mentioned in her opening remarks, as well as a steady decline once we're through the collective agreement implementation as well as tax season.

We would think that the progress with the additional resources we're bringing on, having essentially more than doubled the number of compensation staff — we had it go live to about 1400 now with plans to hire an additional 200 over the course of the coming weeks — we'll be able to more aggressively attack the queue, which is our key performance indicator at this point.

Senator Marshall: Could I get the details of the performance?

Mr. Linklater: Yes.

Senator Marshall: My last question is to the minister. I know it has been a very difficult couple of years. I know that the numbers are still high with regard to the backlog of transactions. Mr. Linklater has been here; I think this is his third appearance here talking about the strategy. Where the numbers aren't going down and where the problems are continuing — I know what your strategy is, because Mr. Linklater has been talking about it — but at what point do you reconsider your strategy? How much confidence do you have in what you are doing that it will resolve the problem, and at what point do you say, "We are doing more

indéterminée aux gens afin qu'ils viennent travailler au sein du réseau, à titre d'employés spécialisés en rémunération, et nous attaquer avec plus de vigueur à l'arriéré qui pourrait autrement s'accumuler.

Lors de ma première comparution devant vous cette année, je vous ai parlé de notre série de mesures et de notre réponse au rapport du vérificateur général dans le cadre de notre plan d'action de la direction, lequel précise que notre objectif est de chercher à assurer la stabilité du système le plus rapidement possible. Ces ressources et ces fonds nous permettront d'y arriver.

La sénatrice Marshall : Puisque la plus grosse partie du financement, c'est-à-dire le montant de 307 millions de dollars, sera accordée au cours du nouvel exercice, j'ai l'impression que vous vous attendez à ce que presque tous vos problèmes soient réglés à ce moment-là. Quels sont vos indicateurs de rendement? Ont-ils été établis? Pour obtenir de l'argent du Conseil du Trésor, vous devez dire : « Voici exactement ce que nous allons faire avec les 307 millions de dollars. » J'aimerais donc savoir quels sont vos résultats escomptés, car à voir le bilan, on s'aperçoit que le nombre de cas ne diminue pas et que les problèmes persistent. Que comptez-vous réaliser grâce aux 307 millions de dollars?

M. Linklater : Nous nous attendons à ce que le nombre de transactions dans la file d'attente demeure stable, comme la ministre l'a mentionné dans son exposé, et à ce qu'il diminue progressivement après la mise en œuvre de la convention collective, ainsi que pendant la période des impôts.

À notre avis, grâce aux progrès réalisés par les ressources supplémentaires que nous embauchons, sachant que nous avons essentiellement plus que doublé le nombre d'employés spécialisés en rémunération — depuis l'entrée en service du système, leur nombre est passé à 1 400, et nous avons maintenant l'intention d'en embaucher 200 autres au cours des prochaines semaines —, nous serons en mesure de nous attaquer à l'arriéré de façon plus énergique. Voilà donc ce qui constitue, pour l'instant, notre principal indicateur de rendement.

La sénatrice Marshall : Pourrais-je obtenir des détails sur le rendement?

M. Linklater : Oui.

La sénatrice Marshall : Ma dernière question s'adresse à la ministre. Je sais que ces deux ou trois dernières années ont été très difficiles. Je sais aussi qu'il existe encore un arriéré important dans le traitement des transactions. M. Linklater a déjà comparu devant notre comité; je crois que c'est la troisième fois qu'il vient nous expliquer la stratégie. Lorsque le nombre de cas ne diminue pas et que les problèmes persistent — et je suis au courant de votre stratégie, parce que M. Linklater nous en a parlé —, à quel moment décidez-vous de revoir votre stratégie? À quel point faites-vous confiance aux mesures qui sont prises

of the same and we're not getting good results, so we need to change our strategy"?

Ms. Qualtrough: Part of the reality we face is that we have been in a reactive mode for such a long time. To use an analogy, late last fall, we had our TSN turning point when we started being way more proactive in our approach to resolving this. It felt like, with our action items, we had a way forward.

The biggest shift for making this year, senator, is moving to what we call the "pod model." At the beginning of this crisis, we were approaching the queue or backlog as well as incoming transactions as a transaction-type horizontal. We are going to deal with all the acting pays, all the disability and all the maternity. The feedback we got was that while it addressed specific problems, it wasn't treating people as a whole. You might still have six individual transactions where your one transaction had been.

So we're moving to a pod model, which basically is a team of compensation advisers, administrative assistants and others who are dedicated to a specific department, departments or agencies, depending on the size, who have become experts in the specifics of that department, whether it be the collective agreements, the nuances of how they are paid and when they're paid or if there's more of a certain type of lead. If it's the Coast Guard, you can imagine there are different kinds of transactions than if it's Elections Canada, for lack of a better example.

We found very promising results having moved two pods in three departments already. We are looking to transition everyone to pods over the course of the coming months. We think that will yield significant results when coupled with our reinvestment in HR capacities within departments. The partners in this crime are HR and pay, and we know that we can't simply focus on the pay system without acknowledging the HR component of this particular endeavour. So rebuilding HR capacity in departments is a key element, both to stop the bleeding so that there are not the numbers of transactions coming in, but also to address the backlog per department and per person in a more fulsome and rewarding way.

We are going to take Les Linklater's file and make him whole as opposed to doing one transaction for each of six of you. Unless he has a new transaction next month, which could

pour résoudre le problème, et à quel moment vous dites-vous qu'il est temps de changer de stratégie, car vous faites la même chose sans obtenir de bons résultats?

Mme Qualtrough : Une partie de la réalité à laquelle nous faisons face, c'est que nous avons été en mode réactif pendant si longtemps. Pour utiliser une analogie, le moment décisif du match a eu lieu à la fin de l'automne dernier, lorsque nous avons commencé à adopter une approche plus proactive pour résoudre ce problème. Nous avons enfin eu l'impression d'aller de l'avant grâce à nos mesures de suivi.

Le plus grand changement cette année, sénatrice, c'est le passage à ce que nous appelons le « modèle groupé ». Au début de la crise, nous nous occupions de la file d'attente ou de l'arriéré, ainsi que des transactions reçues, selon une approche horizontale. Autrement dit, nous allons tenir compte de toutes les rémunérations d'intérim, toutes les indemnités d'invalidité et tous les congés de maternité. Or, d'après les commentaires que nous avons reçus, même si cette approche permettait de régler des problèmes précis, elle ne traitait pas les personnes de manière globale. On pouvait quand même avoir six transactions distinctes, au lieu d'une seule.

Voilà pourquoi nous avons opté pour un modèle groupé. Il s'agit, au fond, d'une équipe de conseillers en rémunération, d'adjoints administratifs et d'autres employés qui s'occupent exclusivement d'un ministère ou d'un groupe de ministères ou d'organismes, selon la taille, et qui sont devenus spécialistes des questions propres à ce ministère, notamment les conventions collectives, les nuances relatives aux modes et aux périodes de rémunération ou encore, la question de savoir s'il y a un responsable. Comme on peut l'imaginer, la Garde côtière nécessite différents types de transactions qu'Élections Canada, à défaut d'un meilleur exemple.

Nous avons obtenu des résultats très prometteurs en créant déjà deux groupes au sein de trois ministères. Nous envisageons de faire passer tout le monde au modèle groupé au cours des prochains mois. Nous croyons que cette approche donnera lieu à des résultats probants, de concert avec notre réinvestissement dans la capacité en matière de ressources humaines au sein des ministères. Les deux domaines problématiques sont les ressources humaines et la paye, et nous savons que nous ne pouvons pas nous contenter de mettre l'accent sur le système de paye sans reconnaître le volet des ressources humaines de cette initiative. Par conséquent, le renforcement des capacités en matière de ressources humaines au sein des ministères est un élément clé, non seulement pour arrêter l'hémorragie, de sorte que le nombre de transactions reçues n'augmente pas, mais aussi pour éliminer l'arriéré par ministère et par personne de façon plus complète et plus valorisante.

Ainsi, nous allons prendre le dossier de Les Linklater et nous occuper de lui de manière globale, au lieu de faire une transaction pour chacun de vous six — à moins qu'il y ait une

happen; that's the reality of this. Our service standard in pay is 80,000 transactions a month, so the expected input and output in any given month is 80,000. Ideally, we want to get the system to a place where we are taking in more or less 80,000 and resolving more or less 80,000. That would be a steady state for us, to the point that — and the numbers while very small— for the first time since July, we actually processed more last month than we took in, which is a minor victory but I'll take it. It shows that innovations like the pod model are yielding some results.

Mr. Linklater: I can speak to the pod model in more detail. Since December, we have taken three departments, Innovation, Science and Economic Development Canada, Veterans Affairs Canada and the federal Economic Development Agency for southern Ontario, and channelled all of their transactions and backlog to a pod, as the minister described, with employees with various skill levels and abilities. We are seeing that the group in Miramichi who are dedicated to these three departments are building strong and concrete linkages with the HR and finance departments within those three organizations, and the three organizations are getting more direct feedback from the dedicated team in Miramichi. They know who their contacts are and are building those relationships. The three departments who are in the pod are learning from each other so that we can provide feedback from Miramichi to the three departments around certain types of transaction and allow VAC to be able to adopt practices from Innovation and vice versa in a way that allows us to keep current on every transaction that's come in from those three departments since December. At the same time, it allows staff within the pod to chip away at the collective backlog for those three departments. As the minister said, we are seeing some real progress.

Senator Pratte: Mr. Linklater, you mentioned something — and maybe the minister would have the answer for this. There is an aspect of this transaction between the government and IBM that was just mentioned that I didn't know about, namely the transfer to IBM of a larger role. It is sort of a public-private partnership, is it?

Ms. Qualtrough: I have personally established quite a strong relationship with the CEO of IBM Canada. We see each other as partners in this endeavour, and we have renegotiated our contract with IBM to transfer more of the risk to IBM.

Mr. Linklater: When the Phoenix project was conceived, the construct, so to speak, for the contract with IBM was based on task authorizations. Those have grown over time, along with the contract value. It meant that PSPC, as the project owner, would say to IBM, "We want you to develop a module to deal with

nouvelle transaction le mois prochain, ce qui peut arriver; c'est la réalité. Notre norme de service en matière de paye est de 80 000 transactions par mois; par conséquent, le nombre de transactions d'entrée et de sortie, dans un mois donné, s'élève à 80 000. Idéalement, nous voulons stabiliser le système, de telle sorte que nous puissions recevoir plus ou moins 80 000 transactions et en résoudre une quantité plus ou moins égale. Ce serait là un rythme constant pour nous; d'ailleurs, pour la première fois depuis juillet, — et même si c'est très faible —, le nombre de transactions traitées le mois dernier était supérieur au nombre de transactions reçues, ce qui est une petite victoire, mais c'est mieux que rien. Cela montre que des innovations, comme le modèle groupé, permettent d'obtenir des résultats.

M. Linklater : Je peux traiter du modèle groupé plus en détail. Depuis décembre, nous avons, comme la ministre l'a expliqué, regroupé les transactions et les arriérés de trois ministères, soit Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Anciens Combattants Canada et l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario, et nous les avons confiés à des employés dotés de divers niveaux de compétences. Nous constatons que le groupe affecté à ces ministères à Miramichi est en train de créer des liens solides et concrets avec leurs services des ressources humaines et des finances, et ces trois organisations reçoivent de leur part une rétroaction plus directe. Les gens savent avec qui communiquer et établissent des relations. Les trois ministères du groupe apprennent l'un de l'autre, et les employés de Miramichi les informent à propos de certains genres de transactions, ce qui permet à ACC et au ministère de l'Innovation d'adopter mutuellement leurs pratiques. Voilà qui nous permet de nous tenir à jour depuis décembre pour toutes les transactions qui concernent ces ministères. Ce modèle permet également aux employés affectés au groupe de réduire graduellement les arriérés collectifs des trois ministères. Comme la ministre l'a souligné, nous observons des progrès réels.

Le sénateur Pratte : Monsieur Linklater, vous avez mentionné quelque chose, et peut-être que la ministre aurait une réponse à ce sujet. Il s'agit d'une facette de la transaction entre le gouvernement et IBM dont il vient d'être question et dont j'ignorais l'existence, c'est-à-dire le transfert d'un rôle plus important à IBM. C'est une sorte de partenariat public-privé, n'est-ce pas?

Mme Qualtrough : J'ai personnellement établi une relation fort solide avec la chef de la direction d'IBM Canada. Nous nous considérons comme des partenaires dans ce dossier et avons renégocié notre contrat avec IBM pour lui transférer une part plus importante du risque.

M. Linklater : Quand le projet Phénix a été conçu, le contrat avec IBM reposait sur des autorisations de travail. Ces dernières, tout comme la valeur du contrat, ont augmenté au fil du temps. SPAC, à titre de propriétaire du projet, indiquait à IBM : « Nous voulons que vous conceviez un module pour traiter la

acting pay," for example, and we would tell them how to do it. IBM would go away, develop the coding and bring us back the module. We would test it and determine whether we would accept it. Once that module was done, we would give them another task, and they would bring that task back to us.

We realized that was not agile or helpful in terms of taking a broader view across the project and managing risk, so in 2016, we worked with IBM to renegotiate the basis for the contract with them on the technical side, whereby we said to them, "We want to move to a managed service arrangement where we will tell you what outcome we want. We won't tell you how to get there, but we want to make sure you go away and, within certain cost constraints and parameters, come back to us with the result we are looking for, and we'll accept it or not."

That has worked very well on the technical side to the point where, late in 2017, in December, we also renegotiated our approach on the functional side to allow movement to managed service where again we are saying, "IBM, we want you to be able to tell us how to better get to an outcome in terms of automation of another transaction." I'll take acting as another example. "Go away and figure that out and bring it back to us. We will not tell you how to do it. Here is the outcome we want." They go away and do it, but that means they take on more risk in doing that because they aren't given strict parameters. It's not prescribed. That's reflected in the costing numbers. The cost for technological support is going up, but at the same time, we are transferring risk and more responsibility to IBM. At the same time, because they are doing that, we are freeing up Crown resources who will now be able to focus on more strategic technical fixes and changes that we will then ask IBM to implement.

Senator Pratte: How is the risk transferred? What is the risk if IBM, for instance, is late in delivering or is —

Mr. Linklater: There are penalties in the contract.

Senator Pratte: Okay.

Ms. Qualtrough: Sorry that I didn't mention that.

Senator Pratte: So part of the $431 million in Budget 2018 —

Mr. Linklater: Will go toward IBM.

Senator Pratte: Are there future costs? Is that it for this renegotiated contract, or are there future costs that will appear in Budget 2019?

Mr. Linklater: There will be future costs. IBM is under contract with us now for what we call in-service support until June 2019. We have not yet made a decision as who will provide in-service support post-June 2019. Those are deliberations we

rémunération d'intérim », par exemple, en lui disant comment procéder. IBM se chargeait alors de la codification et nous présentait le module, que nous mettions à l'essai pour décider si nous l'acceptions. Une fois le module terminé, nous confiions une autre tâche à IBM, qui l'exécuterait.

Nous nous sommes aperçus que ce n'était pas une manière efficace ou souple d'aborder l'ensemble du projet et de gérer le risque. Ainsi, en 2016, nous avons renégocié les fondements du contrat avec IBM du point de vue technique, lui indiquant que nous voulions conclure une entente de service gérée nous permettant de lui dire quels résultats nous désirions, sans toutefois lui dire comment procéder. Nous voulions qu'IBM nous donne les résultats que nous attendions, en fonction de certaines contraintes de coûts et de certains paramètres, après quoi nous verrions si nous acceptions ou non le résultat.

D'un point de vue technique, cet arrangement a si bien fonctionné qu'à la fin de 2017, en décembre, nous avons également renégocié notre approche fonctionnelle pour passer à des services gérés nous permettant de dire à IBM « nous voulons que vous puissiez nous dire comment nous pouvons mieux automatiser une autre transaction. » Dans le cas de la rémunération d'intérim, par exemple, nous confions une tâche à IMB sans lui dire comment procéder, mais en lui précisant le résultat attendu. IBM s'exécute, mais assume ainsi un risque plus élevé parce qu'elle n'a pas reçu de paramètres stricts. Il n'y a pas de balise, ce qui transparaît dans les coûts. Le coût du soutien technique augmente, mais en échange, nous transférons à IMB une plus grande part du risque et des responsabilités. Cela nous permet de libérer des ressources de la Couronne, que nous pourrons utiliser pour apporter des correctifs et des modifications techniques plus stratégiques, que nous demanderons ensuite à IBM de mettre en œuvre.

Le sénateur Pratte : Comment le risque est-il transféré? Quel est le risque si IBM livre le produit en retard, par exemple, ou si…

M. Linklater : Le contrat prévoit des sanctions.

Le sénateur Pratte : D'accord.

Mme Qualtrough : Désolée de ne pas l'avoir précisé.

Le sénateur Pratte : Donc, une partie de la somme de 431 millions de dollars prévue dans le budget de 2018…

M. Linklater : … ira à IBM.

Le sénateur Pratte : Y aura-t-il des coûts dans l'avenir? Est-ce tout ce qu'il en coûtera pour le contrat renégocié ou est-ce que des coûts apparaîtront dans le budget de 2019?

M. Linklater : Il y aura des coûts dans l'avenir. IBM a avec nous un contrat pour ce que nous appelons le soutien en service jusqu'en juin 2019. Nous n'avons pas encore décidé qui fournira ce service par la suite. Le gouvernement doit réfléchir à la

need to have within government and also with potential vendors. Having gone to the market with a request for information in late 2016, there were very few takers, given the complexity of the system, who put up their hand to say they would be interested in bidding.

Senator Pratte: Is it for up to June 2019?

Mr. Linklater: That's right.

Senator Pratte: That's it?

Mr. Linklater: That's right.

Senator Eaton: To follow on my colleague Senator Pratte, when you say 2019, are you moving away from the Phoenix system into another system, minister?

Ms. Qualtrough: From my perspective at PSPC, I remain laser focused on stabilizing our current system. If we've learned anything, we need to take the time to stabilize our current system because we have 300,000 people to pay every two weeks. We can't just abandon Phoenix, we have to pay people and we need to properly scope any future new system. This system was procured almost 10 years ago, so even if it was working perfectly, we would be looking at new technology and what has developed and how today people and organizations manage pay and integration of other functions like human resources. We are on a parallel track, and that was announced again in Budget 2018, beginning conversations — another thing led by Treasury Board Secretariat — to indeed move away from Phoenix, yes, but, in the meantime, we still have to pay people.

Senator Eaton: You still want to fix Phoenix?

Ms. Qualtrough: We need to stabilize Phoenix. I'm don't mean to wordsmith, but I think the goal is stabilization, that people are paid every two weeks on time and on budget. Will it remain clunky? It will probably stay clunky until we get a better system, but my goal and my preferred language is stabilization.

Senator Eaton: My last question, which was what I asked of the last witnesses but they obviously don't have the weight and power you do, is what do you think you have you learned? I know you were kind of handed this basket of worms, but what do you think you have learned so when you approach the new system you will not repeat, or what will you insist on?

question et en discuter avec des fournisseurs potentiels. Nous avons lancé un appel d'intérêt sur le marché à la fin de 2016, mais très peu de fournisseurs ont exprimé l'intention de soumissionner, compte tenu de la complexité du système.

Le sénateur Pratte : Ce contrat se termine en juin 2019?

M. Linklater : Oui.

Le sénateur Pratte : C'est tout?

M. Linklater : Oui.

La sénatrice Eaton : Pour donner suite aux questions de mon collègue, le sénateur Pratte, quand vous parlez de 2019, faites-vous référence au moment où vous abandonnerez Phénix pour adopter un autre système, madame la ministre?

Mme Qualtrough : À titre de ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, ma priorité consiste à stabiliser le système actuel. S'il est une leçon que nous avons retenue, c'est qu'il faut prendre le temps de stabiliser le système actuel, car nous devons payer 300 000 personnes aux deux semaines. Nous ne pouvons pas tout bonnement abandonner Phénix, car nous devons rémunérer des employés et évaluer adéquatement tout nouveau système que nous mettrions en œuvre dans l'avenir. Le gouvernement s'est procuré ce système il y a près de 10 ans; même s'il fonctionnait parfaitement, nous serions à l'affût d'une nouvelle technologie et chercherions à voir ce qui a été mis au point depuis et comment les gens et les organisations gèrent la rémunération et l'intégration d'autres fonctions, comme les ressources humaines. Nous travaillons en parallèle, et nous avons annoncé dans le budget de 2018 que nous avons entamé les discussions pour effectivement abandonner Phénix. C'est une autre initiative que dirige le Secrétariat du Conseil du Trésor. Entre-temps, toutefois, nous devons continuer de payer les employés.

La sénatrice Eaton : Vous voulez encore arranger Phénix?

Mme Qualtrough : Nous devons le stabiliser. Je ne veux pas jouer avec les mots, mais je pense que notre objectif en est un de stabilisation afin de rémunérer les gens aux deux semaines, à temps et selon le budget. Restera-t-il bancal? Il le demeurera probablement d'ici à ce que nous adoptions un meilleur système, mais je préfère parler de stabilisation.

La sénatrice Eaton : Ma dernière question, que j'ai posée aux témoins précédents, qui n'avaient évidemment pas le poids et le pouvoir que vous possédez, est la suivante : quelles leçons pensez-vous avoir tirées de cette affaire? Je sais qu'on vous a, en quelque sorte, confié ce dossier difficile, mais que pensez-vous avoir appris afin d'éviter de répéter les mêmes erreurs? Sur quoi insisterez-vous quand vous chercherez un nouveau système?

Ms. Qualtrough: I'm not sure we have enough time for me to share with you all that I have personally learned from this process piece.

Senator Eaton: What are the top three recommendations?

Ms. Qualtrough: First, the understanding of the complexity of a massive enterprise-wide business transformation, understanding that this wasn't just about a software program. That needed to be accompanied by sound governance and business processes and changes in policy.

Senator Eaton: Educate me on something: Did each ministry have its own system, or was one system made which each ministry had to use?

Mr. Linklater: There were what we called the regional pay processing system, RPS. If I recall correctly, senator — and we can validate this in writing later — there were five instances that all 100 plus departments fed into, but they weren't connected to the HR system so it was strictly pay and so there were manual transfers of data between HR and pay.

Ms. Qualtrough: If you'd indulge me, I can't tell you the number of times a week, as we're looking at other broader Government of Canada initiatives, I point to somebody and say, "Remember what Goss Gilroy said." We need to manage this change, and we need to train people properly. The things we've learned and the time we've taken to understand what could have been done much better I can easily say in my department alone are informing hundreds of my decisions, just having really got to understand the magnitude and complexity of this kind of transformation. I can say personally I certainly have learned a lot, but I know that our departments and teams have certainly learned a lot as well. We do not want to be "Phoenixed" again, to be very clear. It's now a verb, yes.

[*Translation*]

Senator Moncion: In your document, you mention that the budget proposes $16 million in new funding for the Treasury Board Secretariat. It works with experts, the unions and technology providers to define a way forward for a new pay system. Your system is flawed right now, and you want to work towards implementing another system eventually. How are you going to transition from an unstable system to another system that is probably unstable if you are not able to run pilot projects that will give you the basic information that will allow you to transition to a system?

Mme Qualtrough : Je ne pense pas avoir le temps de vous dire tout ce que j'ai personnellement appris dans le cadre de ce processus.

La sénatrice Eaton : Quelles seraient vos trois principales recommandations?

Mme Qualtrough : Il faut avant tout saisir la complexité d'une transformation massive des activités à l'échelle gouvernementale et comprendre que ce n'est pas qu'une question de programme et de logiciel. L'initiative doit s'accompagner de processus de gouvernance et de procédures administratives solides, et de modifications des politiques.

La sénatrice Eaton : Expliquez-moi quelque chose : est-ce que chaque ministère possédait son propre système ou est-ce qu'ils devaient tous utiliser le même?

M. Linklater : Ils utilisaient ce que nous appelions le Système régional de paye, ou SRP. Si je me souviens bien, sénatrice — et nous pourrions confirmer l'information ultérieurement par écrit —, tous les organismes, qui sont plus d'une centaine, utilisaient cinq systèmes, mais ces derniers n'étaient pas connectés au système des ressources humaines. Ils ne concernaient donc que la rémunération, et les agents effectuaient des transferts manuels entre les systèmes des ressources humaines et de la paye.

Mme Qualtrough : Si vous me permettez d'intervenir, je ne peux vous dire combien de fois par semaine, alors que nous étudions d'autres grandes initiatives du gouvernement fédéral, je dis qu'il faut se rappeler ce que Goss Gilroy disait : nous devons gérer le changement et former les gens adéquatement. Je peux facilement vous dire que tout ce que nous avons appris et le temps que nous avons pris pour comprendre ce que nous aurions pu faire de mieux dans mon ministère seulement sert à étayer des centaines de mes décisions, simplement parce que nous avons dû vraiment comprendre l'ampleur et la complexité de ce genre de transformation. J'ai personnellement beaucoup appris, mais je sais qu'il en va certainement de même de nos ministères et nos équipes. Nous ne voulons pas nous faire « phénixer » de nouveau. Eh oui, c'est maintenant un verbe.

[*Français*]

La sénatrice Moncion : Dans votre document, vous mentionnez que le budget propose un nouveau financement de 16 millions de dollars pour le Secrétariat du Conseil du Trésor. Il travaille avec les experts, les syndicats et les fournisseurs des technologies afin de définir la voie à suivre pour la mise en place d'un nouveau système de rémunération. Votre système est déficient actuellement, et vous voulez travailler à mettre un autre système en place éventuellement. Comment allez-vous faire la transition d'un système instable à un autre système qui est probablement instable si vous n'êtes pas capable de mener des projets pilotes qui vous donneront de l'information de base qui est bonne pour s'en aller dans un système?

Ms. Qualtrough: Absolutely. That's another lesson we have learned.

[*English*]

We cannot turn off the lights until we know that it works. We will develop any new system in parallel. We will keep it discrete. We will focus and hopefully will have stabilized the current system because we also need to have good data to transfer to any new system. It needs to be clean. We need to set the new system up the best we can for success.

The other element I can share, having learned that pay systems do not exist in isolation, is that the new system will have to be better integrated with our HR system. This may require a broader investment in HR capacity as well at the systemic level.

[*Translation*]

Mr. Linklater: Minister, I would like to mention that the Treasury Board is now able to explore and develop longer-term options. This indicates that we must continue to invest in the current system to reach a ceiling or stable state where we will have clear information that can be transferred to another system as it is being developed.

Senator Moncion: In the choice of systems, you mentioned that you used to have a pay system that worked well. You worked with money only. Now you have human resources and payroll, and when you combine the two, it's a disaster. What is your vision for finding a system on the market that will not lend to the same mess you are currently in?

[*English*]

Ms. Qualtrough: Again, as I've said, we have 32 different HR systems right now across the Government of Canada that integrate differently with Phoenix, some more successfully than others, and some are quite clunky. I don't know if that's a technical term but that's how I've come to understand it. We've learned from everything that HR and pay are mutually dependent. They don't exist in isolation, especially in this day and age. As we scope out the next version of a modern HR to pay system in the Government of Canada, both of those elements will have to be addressed.

Mme Qualtrough : Absolument. C'est une autre leçon qu'on a apprise.

[*Traduction*]

Nous ne pouvons réduire la pression tant que nous ne sommes pas certains que le système fonctionne; nous en concevrons discrètement un nouveau en parallèle. Nous mettrons l'accent sur le système actuel dans l'espoir de le stabiliser, car les données que nous transférerons dans le nouveau système devront être exactes. Phénix doit donc contenir des informations justes. Pour réussir, le nouveau système devra être le meilleur possible.

Je peux également vous dire, pour avoir appris que les systèmes de rémunération ne fonctionnement pas isolément, c'est que le nouveau système devra être mieux intégré au système de ressources humaines. Il nous faudra donc peut-être investir également dans la capacité des ressources humaines et à l'échelle systémique.

[*Français*]

M. Linklater : J'aimerais mentionner, madame la ministre, le fait que le Conseil du Trésor a maintenant la capacité d'explorer et de développer des options à plus long terme. Cela indique qu'il faut continuer à investir dans le système actuel pour atteindre un plafond ou un état de stabilité où nous aurons des renseignements qui sont nets et qu'on pourra transférer à un autre système au fur et à mesure que ce sera développé.

La sénatrice Moncion : Dans le choix de systèmes, vous avez mentionné que vous aviez auparavant un système de paie qui fonctionnait bien. On ne travaillait qu'avec de l'argent. Là, vous avez les ressources humaines et le service de la paie, et quand vous combinez les deux c'est là que vous arrivez à la catastrophe. Quelle est votre vision en ce qui a trait à la recherche d'un système sur le marché qui vous ramènera dans le même chaos que vous connaissez actuellement?

[*Traduction*]

Mme Qualtrough : Comme je l'ai déjà souligné, le gouvernement fédéral compte actuellement 32 systèmes de ressources humaines différents qui sont intégrés à Phénix; certains fonctionnent bien, mais d'autres s'avèrent boiteux. J'ignore s'il s'agit d'un terme technique, mais j'en suis arrivée à comprendre la situation ainsi. Nous avons appris que tout ce qui concerne les ressources humaines et la rémunération est interdépendant. Ces systèmes ne fonctionnent pas de manière distincte, particulièrement à notre époque. Quand nous évaluerons la prochaine version d'un système moderne de ressources humaines et de rémunération pour le gouvernement fédéral, nous devrons tenir compte de ces deux éléments.

[*Translation*]

Mr. Linklater: Payroll is currently a function of transactions or events in human resources. So if you take an acting position or leave without pay, it will have an impact on the salary. As the minister mentioned, if we cannot fix the human resources system before we change the pay system or implement another one, we will probably have another disaster. From the outset, we need to ensure that the human resources process is in line with current practices, that departments have the opportunity to be involved in the human resources process, before we implement another system that will provide real and up-to-date results for employees.

[*English*]

Ms. Qualtrough: I would add that I envision a time when we don't talk separately about an HR system and a pay system, but we talk about an HR system, an element of which is pay. If we are five years from now and we are not talking about a pay system, I will be smiling, because we have very much learned that pay is just an element of human resources, as is timekeeping, as is data input. There are other functions, and I apologize, but we've really learned their interdependence.

[*Translation*]

Mr. Linklater: My team is now responsible for stabilizing HR-to-pay. The majority of our work is with the departments and the human resources system to ensure that the human resources interfaces work properly, that the data we receive from Phoenix are up to date and accurate so that we can obtain the results we expect with the pay.

[*English*]

Senator Andreychuk: I'm a bit confused now because the budget document said, if I understand in French, that Phoenix would be eliminated. In English it said "wound down." You're now saying you're exploring. Which is it?

Ms. Qualtrough: Phoenix will be eliminated through a winding-down process, and I'm not trying to be cheeky here, but at present Treasury Board is exploring how that will happen. Respectfully, I'm not trying to be cheeky. We really ought to get the language tighter, but we have acknowledged that Phoenix is not the system of the future for the Government of Canada. We can't just turn it off tomorrow. We have to pay people. We learned that it takes time to properly scope a system to meet the needs that we have to scope out now. Phoenix is on the chopping block, but it's not tomorrow and it could be a couple of years.

[*Français*]

M. Linklater : La paie est actuellement une fonction des transactions ou des événements dans les ressources humaines. Alors, si l'on prend un poste occupé par intérim ou un congé sans traitement, cela aura un impact sur le salaire. Comme Mme la ministre l'a mentionné, si l'on ne peut pas régler le système de ressources humaines avant de transformer le système de paie ou de mettre en œuvre un autre système de paie, nous aurons probablement un autre désastre. Il faut, au début, nous assurer que le processus de ressources humaines est aligné avec les pratiques actuelles, que les ministères ont l'occasion de se voir dans le processus des ressources humaines avant qu'on mette en vigueur un autre système qui donnera les résultats réels et à jour pour les employés.

[*Traduction*]

Mme Qualtrough : J'ajouterais que j'entrevois une époque où nous ne parlerons pas du système de ressources humaines et du système de rémunération de manière distincte, mais d'un système de ressources humaines ayant une fonction de rémunération. Si nous ne parlons pas de système de paye dans cinq ans, je sourirai, car nous avons indubitablement appris que la rémunération ne constitue qu'un élément des ressources humaines, à l'instar du contrôle des présences et de l'entrée de données. Il existe d'autres fonctions, et sachez que nous avons vraiment appris qu'elles sont interdépendantes.

[*Français*]

M. Linklater : Mon équipe est maintenant responsable de la stabilisation des ressources humaines à la paie. La majorité de notre travail se trouve avec les ministères et le système de ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement des interfaces avec le système des ressources humaines, que les données qu'on reçoit de Phénix sont à jour et exactes pour qu'on puisse obtenir les résultats attendus avec la paie.

[*Traduction*]

La sénatrice Andreychuk : Je suis un peu confuse maintenant, car la version française du budget indique que Phénix sera éliminé, alors que sa version anglaise parle de « *wound down* ». Vous dites maintenant que vous étudiez la question. Phénix sera-t-il éliminé ou non?

Mme Qualtrough : Phénix sera éliminé graduellement, et le Conseil du Trésor étudie actuellement comment cela s'effectuera. Je n'essaie pas de me moquer de vous, car je n'ai que le plus grand respect à votre égard. Nous devons vraiment être plus précis quand nous nous exprimons, mais nous avons admis que Phénix n'est pas le système de l'avenir pour le gouvernement fédéral. Nous ne pouvons toutefois pas l'éliminer demain, car nous devons payer les employés. Nous avons appris qu'il faut du temps pour bien évaluer un système afin de nous assurer qu'il comble les besoins que nous sommes en train de

Senator Andreychuk: I guess that's the question. The staff have been living in uncertainty. We, trying to make the system accountable, have lived in uncertainty. Is there a plan in the works that we can get at some point to find out where you are winding down and what alternatives you are looking for? You've made it more complex saying you want it to integrate human resources, but to me human resources is much more than the pay. Are you just talking about including the pay portion but you're going to be expending resources on modernizing human resources? This is getting more and more complex. Where do we get the plan?

Ms. Qualtrough: I might retract my winding-down language. I don't mean that we're slowly decommissioning Phoenix. What I mean is there will come a point where we have a modern, reliable pay system running in parallel to our existing system that at some point we will have confidence that we can transition our data over to it and be running. There is no winding down. I apologize. I was being a bit flippant.

Senator Andreychuk: I think that's what it said in the English budget anyway.

Ms. Qualtrough: It probably shouldn't have said it that way, but we are moving full steam ahead in stabilizing the system. There will be a period of time when people will be paid every two weeks reliably and accurately and the data will be clean, and then we will transition that to a new system. It would be premature of me now to speculate what that system could look like. It could be cloud-based. It could be proprietary. We could develop it ourselves or use different software integrated with HR. It's much too soon. This money is going exactly to that exploration.

Senator Andreychuk: I guess that's the point. If we're going to have any oversight role, which I think we have to have, we need to know when will this be rolled out. When will we know about it to analyze it, rather than talking about lessons learned?

Ms. Qualtrough: That's a valid point and we don't have the information at this time, but I can certainly commit, as we explore, to providing that information. We are just starting this journey.

Senator Andreychuk: The longer you wait and have everyone in flux, I don't think it's helpful.

déterminer. Phénix disparaîtra, mais ce n'est pas pour demain, et cela pourrait prendre quelques années.

La sénatrice Andreychuk : Je suppose que c'est la question qui nous préoccupe. Les employés vivent dans l'incertitude. Nous qui tentons de rendre le système fonctionnel vivons dans l'incertitude. Êtes-vous en train d'élaborer un plan que nous pourrions obtenir afin de savoir où vous en êtes au chapitre de l'élimination et quelles sont les solutions que vous envisagez? Vous avez rendu la situation plus complexe en indiquant que vous voulez intégrer davantage le système aux ressources humaines, mais à mon avis, les ressources humaines vont bien au-delà de la paye. Pensez-vous simplement inclure une fonction de rémunération, tout en affectant des ressources supplémentaires pour moderniser les ressources humaines? Tout cela devient de plus en plus complexe. Comment pouvons-nous obtenir le plan?

Mme Qualtrough : Je vais retirer ce que j'ai dit à propos de l'élimination graduelle. Je ne veux pas dire que nous éliminons lentement Phénix, mais que nous en arriverons à un point où nous aurons un système de rémunération moderne et fiable qui fonctionnera parallèlement au système existant jusqu'à ce que nous soyons certains de pouvoir transférer les données d'un à l'autre et que tout fonctionne. Il n'y a pas d'élimination graduelle. Pardonnez-moi ma désinvolture.

La sénatrice Andreychuk : Je pense que c'est ce que la version anglaise du budget indique de toute façon.

Mme Qualtrough : Les choses n'auraient probablement pas dû être exprimées ainsi, mais nous faisons tout en notre pouvoir pour stabiliser le système. Après que les employés auront été rémunérés aux deux semaines de manière fiable et juste et que les données auront été exactes pendant une période, nous transférerons les données au nouveau système. Il est trop tôt pour que je puisse prédire de quoi le nouveau système aurait l'air. Il pourrait s'agir d'une plateforme infonuagique ou d'un système exclusif. Nous pourrions le concevoir nous-mêmes ou utiliser divers logiciels intégrés aux ressources humaines. Il est bien trop tôt pour le dire. L'argent servira expressément à étudier la question.

La sénatrice Andreychuk : Justement, si nous devons assumer un rôle de supervision, ce que je juge nécessaire, nous devons savoir quand ce projet ira de l'avant. Quand saurons-nous de quel système il s'agit, pour l'analyser au lieu de discuter des leçons tirées de l'expérience?

Mme Qualtrough : C'est une question pertinente, mais nous ne disposons pas de ces renseignements actuellement. Je peux certainement vous promettre de vous transmettre l'information à mesure que nous étudions le dossier. Nous ne sommes qu'à l'aube du voyage.

La sénatrice Andreychuk : Plus vous attendez avant d'informer tout le monde, moins cela nous aide.

Ms. Qualtrough: Agreed.

Senator Andreychuk: The other part is certainly that this thing has been in development for 10 years or something, but we were told that when the new government came in, the decision was made to go with Phoenix. Why were there not pilot projects? The Auditor General is going to look into that, but why were there not pilot projects? I was involved in one of first attempts at Foreign Affairs years ago. I was a guinea pig in my embassy, and it didn't work and they shut it down, but they didn't do it across the board. Lessons learned. Why wouldn't you have tested it somehow to find out about human resources and that? That's why I think we need to plan ahead, because some of us asked the very simple questions: how, when, why, and they need to be asked and apparently they weren't.

Ms. Qualtrough: Two things happened when our government was faced with Phoenix in early 2016. First of all, we were advised by officials that Phoenix was ready to go and so we confidently moved ahead.

The other reality was that it really was not a matter of staying with the existing system or moving to Phoenix. There quite frankly was not an existing system to stay with. We didn't have people to run the system. The majority of the system had been decommissioned already. Decisions that had been made for the preceding two and a half years meant we didn't really have a decision to make in the sense of saying, "Let's put this on hold until we work out all the kinks." There literally was not a system to go back to.

Coupled with the advice that this was ready to go, a decision was made to move forward by our government. I think it's fair to say we didn't appreciate the magnitude of the challenges that would be faced as quickly as perhaps, looking back, we could have, but we got where we got and within six months we were striking new governance, investing new money and we were in this reactive mode as we were being inundated with transactions to the point where we very quickly lost the capacity to keep up, never mind the fact that there was an outstanding number of 40,000 transactions left over from the former system.

As we deal with situation by situation, whether it be implementing collective agreements or tax, we are now faced with the bridge between these two systems. So we implement a four-year retroactive collective agreement that has two years of transactions for an employee in Phoenix and two years archived in the old system for that employee, of which it could have been one of five. It takes a massive amount of human power and resources to process the four-year retroactive pay related to that one person in that one collective agreement.

Mme Qualtrough : Vous avez raison.

La sénatrice Andreychuk : Nous savons que ce projet était en cours depuis une dizaine d'années, mais on nous a indiqué que quand le nouveau gouvernement est arrivé au pouvoir, il a décidé d'implanter Phénix. Pourquoi n'a-t-il pas procédé à des projets pilotes? Le vérificateur général se penchera sur la question, mais pourquoi n'y a-t-il pas eu de projets pilotes? J'ai participé à un des premiers essais aux Affaires étrangères il y a quelques années, agissant à titre de cobaye à l'ambassade. La tentative s'est soldée par un échec et les responsables y ont mis fin, mais ils n'avaient pas implanté le système partout. On a retenu des leçons de l'entreprise. Pourquoi n'avez-vous pas mis le système à l'essai pour voir ce qu'il en était des ressources humaines et des autres fonctions? Voilà pourquoi je considère qu'il faut avoir un plan. Certains d'entre nous ont demandé comment, quand et pourquoi; ces questions devaient être posées, mais elles sont apparemment restées sans réponse.

Mme Qualtrough : Deux choses se sont produites quand le gouvernement a dû prendre une décision à propos de Phénix au début de 2016. Tout d'abord, les responsables nous ont affirmé qu'il était prêt à être mis en œuvre; nous sommes donc allés de l'avant en toute confiance.

Sachez en outre que nous n'avions pas à choisir entre conserver le système existant ou adopter Phénix, puisqu'à dire bien franchement, il n'existait pas de système que nous pouvions conserver. Personne ne pouvait gérer le système, qui avait déjà été en grande partie déclassé. En raison des décisions prises au cours des deux années et demie précédentes, nous ne pouvions vraiment pas décider d'attendre de régler tous les pépins, car il n'y avait littéralement pas de système sur lequel se rabattre.

Puisqu'on a déclaré que le système était prêt, notre gouvernement a décidé d'aller de l'avant. Je pense que je peux dire sans me tromper que nous ne saisissions pas l'ampleur des défis auxquels nous pourrions être confrontés aussi rapidement, mais nous avons poursuivi nos démarches et, en l'espace de six mois, nous avions une nouvelle gouvernance, nous investissions de nouveaux fonds et nous agissions de manière réactive, car nous étions inondés de transactions, de sorte que très rapidement, nous ne pouvions plus suivre le rythme, sans compter le fait qu'il y avait un arriéré de 40 000 transactions laissées par le système précédent.

À mesure que nous réglons les situations au cas par cas, que ce soit la mise en œuvre de conventions collectives ou de taxes, nous devons gérer le clivage qui existe entre ces deux systèmes. Nous instituons donc une convention collective rétroactive de quatre ans qui prévoit que deux années de transactions d'un employé figurent dans Phénix et deux années de transactions sont archivées dans l'ancien système. Il faut énormément de ressources humaines et financières pour traiter la rémunération

Consider that there were no collective agreements in place when our government took over. We have put in place 24 of the 27, so over 90 per cent of public servants are again covered by collective agreements, but we have to deal with the hundreds of thousands of transactions that have been created in an already unstable system because of that successful negotiation. It's challenging.

Senator Andreychuk: You need a plan if you are moving off it.

Senator D. Black: To lead off my questions, I'm wondering whether you are able to provide us a ballpark number as to what amount of money the Government of Canada has incurred to fix this problem. Do you know what that number would be, roughly?

Ms. Qualtrough: I will get Les to read it, because it's in this chart.

Mr. Linklater: $645 million.

Senator D. Black: I was wondering if that was the number. It's money that we've had to spend because, for whatever reason, we have a mess.

Mr. Linklater: Additional capacity, IT, HR.

Ms. Qualtrough: We have spent $190 million to date, plus the $431 million in this budget, plus the $16 million, plus the $110 million.

Mr. Linklater: Yes.

Senator D. Black: So a little bit of change from $1 billion and we are not done yet. Let's set aside for the time being that there's a billion dollars in additional funds.

Where I'm going with this, minister, I would say to you as having been born and raised in Calgary, I know you have the skill set to get this fixed. I'm not sympathetic to the problem you have inherited. But nonetheless I feel that you and your people are taking too much responsibility upon yourselves. Your comments are that you didn't understand the complexities and we feel we should do better.

I come from the service business. You've hired one of the world's great service firms to implement this project, so I'm not sure why you're tying yourselves in knots over this. Could we please see a copy of the opinion from the Department of Justice dealing with their view on why we have not sued IBM for, starting with, $647 million?

rétroactive sur quatre ans à laquelle une personne a droit en vertu de cette convention collective.

Sachez qu'il n'y avait pas de convention collective en place lorsque notre gouvernement est arrivé au pouvoir. Nous avons mis en place 24 des 27 conventions collectives, si bien que plus de 90 p. 100 des fonctionnaires sont encore couverts par des conventions collectives, mais nous devons gérer les centaines de milliers de transactions qui ont été créées dans un système déjà instable en raison de cette négociation réussie. C'est difficile.

La sénatrice Andreychuk : Il vous faut un plan si vous avez l'intention de vous en départir.

Le sénateur D. Black : Pour entamer mes questions, je me demande si vous seriez en mesure de nous fournir un montant approximatif des dépenses que le gouvernement du Canada a engagées pour régler ce problème. Avez-vous une idée des coûts approximatifs?

Mme Qualtrough : Je vais demander à Les de vous fournir ce montant, car il se trouve dans ce graphique.

M. Linklater : 645 millions de dollars.

Le sénateur D. Black : Je me demandais si c'était le montant. C'est la somme que nous avons dû dépenser en raison du gâchis que nous devons nettoyer, pour une raison quelconque.

M. Linklater : Il faut des ressources additionnelles en TI et en RH.

Mme Qualtrough : Nous avons dépensé 190 millions de dollars jusqu'à présent, en plus des 431 millions de dollars prévus dans ce budget, et des 16 millions de dollars et des 110 millions de dollars.

M. Linklater : Oui.

Le sénateur D. Black : C'est donc presque 1 milliard de dollars, et ce n'est pas terminé. Tenons pour acquis qu'il y a 1 milliard de dollars en fonds additionnels pour l'instant.

Là où je veux en venir, madame la ministre, c'est que vous êtes née et avez grandi à Calgary, alors je sais que vous avez les compétences voulues pour régler ce problème. Je ne suis pas sensible au problème dont vous avez hérité. J'estime cependant que vos fonctionnaires et vous assumez une trop grande part de la responsabilité. Vous dites que vous ne compreniez pas les détails complexes et nous pensons que nous devrions faire mieux.

J'ai œuvré dans le secteur des services dans le passé. Vous avez embauché l'une des plus grandes firmes de services au monde pour mettre en œuvre ce projet, alors je ne sais pas trop pourquoi vous vous blâmez autant. Pourrions-nous, s'il vous plaît, voir la copie de l'avis du ministère de la Justice sur la

Ms. Qualtrough: I appreciate your perspective on this. I guess I would not be able to tell you if we can furnish that. I don't know if it's solicitor-client privilege. I feel like I'd have to get some advice on that.

Senator D. Black: I think I know the answer.

Ms. Qualtrough: I think I do too, but I would rather be accurate than speculative.

Senator D. Black: I understand that.

Ms. Qualtrough: I am being very deliberate when I say this: We have to appreciate the actual contract that was negotiated with the vendor. It was of a scope that did not include training, that did not include business transformation and that did not include integrating HR and pay systems. What we bought was an off-the-shelf piece of software that had to be massively customized to address 80,000 business process rules related to collective agreements and other specifics to the Government of Canada.

Senator D. Black: Why wouldn't your independent contractor say, "Minister, this is not the appropriate tool for the task at hand"? That's why I get so confused. Why didn't somebody say this dog can't hunt?

Mr. Linklater: What I have found instructive in this regard is the Goss Gilroy report, where it's clear that the governance was not appropriate, if I could put it that way, in terms of ensuring a full spectrum of views were brought to bear on the design of the system and the rollout. For example, with the task-based authorization approach with IBM, PSPC, as the project manager at the time, could have done more to invite the views of IBM to the design approach. I think as well, unions could have had a stronger role. The compensation community could have had a stronger role. While we did consult with departments and agencies, in hindsight, I don't think we did enough consultation and engagement to deal with some of the unique challenges we're seeing now, in particular shift working and more irregular work patterns that Phoenix as rolled out was not equipped to deal with, with the understanding that there were manual workarounds in place. Not to say that the previous system was great. There were manual workarounds with it. It wasn't connected to HR in a way that we see now with Phoenix. As we continue to make improvements, we will see a better management tool with the Phoenix platform, however clunky it may be, to the point where it may actually be better than what we had. Our issue is that there were no benchmarks done with RPS, so we don't know whether we're performing better in terms of delivering pay than we did with the previous system.

raison pour laquelle nous n'avons pas poursuivi IBM pour les 647 millions de dollars, pour commencer?

Mme Qualtrough : Je comprends votre point de vue. Je ne peux pas vous dire si nous pouvons vous fournir ce document. Je ne sais pas s'il est protégé par le secret professionnel. Je vais devoir me renseigner à ce sujet.

Le sénateur D. Black : Je crois connaître la réponse.

Mme Qualtrough : Je crois connaître la réponse aussi, mais je préfère vous fournir une réponse exacte plutôt que d'émettre des hypothèses.

Le sénateur D. Black : Je comprends.

Mme Qualtrough : C'est de façon très réfléchie que je vous dis ceci : nous devons connaître le contrat qui a été négocié avec le fournisseur. Il n'incluait pas les formations, la transformation opérationnelle, l'intégration des RH et les systèmes de paye. Nous avons acheté un logiciel sur le marché qui devait être énormément adapté pour satisfaire à 80 000 règles relatives aux processus opérationnels en lien aux conventions collectives et à d'autres mesures du gouvernement du Canada.

Le sénateur D. Black : Pourquoi votre entrepreneur indépendant n'a-t-il pas dit : « Madame la ministre, ce n'est pas l'outil approprié pour la tâche à accomplir »? C'est la raison pour laquelle je ne comprends pas. Pourquoi personne n'a dit que cet outil ne fonctionnerait pas?

M. Linklater : J'ai trouvé le rapport de Goss Gilroy utile, car il fait état que la gouvernance n'était pas adéquate, pour ainsi dire, afin de veiller à ce que tous les points de vue soient pris en considération dans la conception et le déploiement du système. Par exemple, avec l'approche d'autorisation axée sur les tâches d'IBM, SPAC, en tant que gestionnaire du projet à l'époque, aurait pu faire plus pour solliciter l'avis d'IBM à l'étape de la conception. Je pense aussi que les syndicats auraient pu assumer un rôle plus important. Les services de rémunération auraient pu assumer un rôle plus important. Nous avons consulté les ministères et les organismes, mais en rétrospective, je ne pense pas qu'il y a eu suffisamment de consultations et d'efforts de mobilisation pour régler certains des défis particuliers auxquels nous sommes confrontés à l'heure actuelle, surtout en ce qui concerne le travail par quarts et le travail irrégulier que Phénix n'était pas équipé à gérer, tout en sachant qu'il y avait des solutions de rechange manuelles en place. Il y a aussi le fait que le système précédent fonctionnait à merveille. Il y avait des solutions de rechange manuelles. Il n'était pas relié aux RH comme l'est Phénix à l'heure actuelle. À mesure que nous continuons d'apporter des améliorations, nous aurons un meilleur outil de gestion associé à la plateforme Phénix, quoi qu'il risque d'être un peu maladroit, mais qui deviendra peut-être meilleur que ce que nous avions auparavant. Le problème, c'est qu'aucune balise n'a été fixée avec le SRP, si bien que nous ne

Senator D. Black: Perhaps if we could look at the original contract between the Government of Canada and IBM, we could take our own view on that. I'm speaking not only as a committee member but as a lawyer. You're assuming too much responsibility upon yourself. Yes, somebody somewhere screwed up. We take that to the bank. That is patently obvious. But I have to think you had a partner in this, and I'm just not so sure that the partner doesn't bear some responsibility. Maybe I'm wrong, but why do you not undertake to table the agreements with IBM and we can look at it?

Mr. Linklater: We may have to redact it or review it for commercial sensitively, but let us take that back and talk to our Justice colleagues.

Senator D. Black: I'd like to see the opinion from Justice on this. If IBM is able to skate right by this, they are going to be able to say we were only doing what we were told. If they can get away with saying that that they were only doing what they were told, then there is another series of questions.

Ms. Qualtrough: I think you may find yourself down that path.

Senator D. Black: I suspect that's right, and it's a path I don't want to find myself down.

Ms. Qualtrough: An example that comes to top of mind in this exchange of dialogue is the original project was scoped to include retroactivity functionality. That's a good example. There was a decision made by the previous government to abandon that functionality. As a result, Phoenix does not like retroactive payments, so retroactive payments for the vast majority of cases have to be manually calculated.

Now, imagine employees who don't have confidence, rightly so, in a system, who are hesitant to input anything that they perceive might disrupt their base salary or otherwise, and so instead of in a timely manner inputting their transactions and acting pay scenario or vacation, they're holding on and inputting it reluctantly at a later date, thereby creating a retroactive. If they had confidence in the system — and I again reiterate why would they — they could have put it in within the pay period in question and Phoenix would have processed it without challenge because Phoenix actually processes timely transactions to a very high degree of success. It's the complete opposite with retroactive situations.

savons pas si nous sommes meilleurs dans la prestation de l'administration de la paye que nous l'étions avec le système précédent.

Le sénateur D. Black : Si nous examinions le contrat initial entre le gouvernement du Canada et IBM, nous pourrions nous faire notre propre opinion à ce sujet. Je parle ici non seulement en tant que membre du comité, mais aussi en tant qu'avocat. Vous assumez une trop grande part de la responsabilité. Quelqu'un a effectivement fait une gaffe. Nous portons le problème à l'attention de la banque. C'est évident. Mais je pense que vous aviez un partenaire, et je ne suis pas certain qu'il endosse une part de la responsabilité. J'ai peut-être tort, mais pourquoi ne faites-vous pas des démarches pour nous soumettre les accords qui ont été conclus avec IBM afin que nous puissions y jeter un coup d'œil?

M. Linklater : Nous devrons peut-être les censurer ou les réviser pour des considérations commerciales, mais nous pouvons discuter avec nos collègues du ministère de la Justice.

Le sénateur D. Black : J'aimerais connaître l'avis du ministère de la Justice à ce sujet. Si l'entreprise IBM peut échapper au problème, elle pourra dire qu'elle suivait les instructions. Si elle peut s'en tirer en disant simplement qu'elle faisait ce qu'on lui disait de faire, il y a alors une autre série de questions à poser.

Mme Qualtrough : Je pense que c'est ce que vous devrez faire.

Le sénateur D. Black : Je pense que vous avez raison, et ce n'est pas quelque chose que je veux faire.

Mme Qualtrough : Un exemple qui me vient à l'esprit dans le cadre de ce dialogue, c'est que le projet initial devait inclure la fonctionnalité de rétroactivité. C'est un bon exemple. Le gouvernement précédent avait pris la décision de laisser tomber cette fonctionnalité. Par conséquent, Phénix ne verse pas de paiements rétroactifs, si bien que dans la majorité des cas, les paiements rétroactifs doivent être calculés manuellement.

Imaginez des employés qui n'ont pas confiance, et avec raison, dans un système, et qui sont réticents à faire quoi que ce soit qui pourrait perturber leur salaire de base. Donc, plutôt que de consigner en temps opportun leurs transactions, leurs payes intérimaires ou leurs congés, ils attendent et le font à une date ultérieure, ce qui donne lieu à une rémunération rétroactive. S'ils avaient confiance dans le système — et je répète que je comprends leur manque de confiance —, ils pourraient avoir consigné ces données dans la période de paye visée et Phénix les aurait traitées sans problème puisqu'il traite les transactions en temps opportun avec beaucoup de succès. C'est tout le contraire cependant avec les cas de rétroactivité.

Senator D. Black: Over a 10-year period, where was your consultant? This is 10 years. This is not 10 days or 10 months. This is 10 years.

Ms. Qualtrough: I don't disagree.

Senator D. Black: Thank you very much.

The Chair: In order to follow the comment you heard earlier, minister, can you please verify? We'd like to have the facts.

Ms. Qualtrough: Yes.

The Chair: You can send it to the attention of the clerk.

Senator Neufeld: Thank you, minister, for being here. I know this is a difficult file. Of course, people not getting paid or getting overpaid or underpaid, that's not something that anybody wants to happen.

Who is in charge of getting Phoenix fixed up? Is it your department? I understand the President of Treasury Board Secretariat is, so I hear that. Clarify for me, where does the buck stop?

Ms. Qualtrough: The buck stops with me. It's in my mandate letter to stabilize the pay system. The Treasury Board Secretariat president, as the employer, has an integral role, and as the provider of human resource services, also has an integrated role. That's why, in our governance model now, the way we even speak about this HR pay to integration is by taking that dual responsibility he and I, but fundamentally the buck stops with me.

Senator Neufeld: Thank you.

Secondly, you responded to a question from Senator Andreychuk about why the launch was not delayed. You said it was a system that was ready to go. I have some other information. Internal testing dating back to December 2015 highlighted concerns. The comptroller general released a report January 13, 2016, again identifying concerns. In the same month, your officials had a draft copy from the Gartner report calling for a contingency plan and a need for a parallel system. CRA said test results are unknown. ESDC said they had questions about it. CFIA was the same, RCMP, Public Safety. To me, there were lots of things happening in January of 2016 that said there are some problems here and maybe we should actually review it a little bit. You said you came in and were told it was a system ready to go. Who told you it was a system ready to go?

Le sénateur D. Black : Pendant 10 ans, qui était votre consultant? On parle de 10 ans. On ne parle pas de 10 jours ou de 10 mois, mais de 10 ans.

Mme Qualtrough : Je n'en disconviens pas.

Le sénateur D. Black : Merci beaucoup.

Le président : Pour donner suite à l'observation que vous avez entendue plus tôt, madame la ministre, pourriez-vous vous renseigner, s'il vous plaît? Nous aimerions avoir les faits.

Mme Qualtrough : Oui.

Le président : Vous pouvez les faire parvenir à la greffière.

Le sénateur Neufeld : Merci, madame la présidente, d'être ici. Je sais que c'est un dossier difficile. Bien entendu, il y a des gens qui ne sont pas payés ou qui sont surpayés ou sous-payés, et personne ne souhaite être dans cette situation.

Qui est responsable de régler le problème du système Phénix? Est-ce votre ministère? Je crois savoir que le président du Secrétariat du Conseil du Trésor est le responsable. Pouvez-vous préciser à qui incombe cette responsabilité?

Mme Qualtrough : J'en suis la responsable. Il est énoncé dans ma lettre de mandat que je suis responsable de stabiliser le système de paye. Le président du Secrétariat du Conseil du Trésor, en tant qu'employeur, joue un rôle essentiel, ainsi qu'en tant que fournisseur des services de ressources humaines. C'est la raison pour laquelle, dans notre modèle de gouvernance, dans la façon dont nous abordons l'intégration des RH, lui et moi assumons cette double responsabilité, mais, au final, je suis la responsable.

Le sénateur Neufeld : Merci.

De plus, vous avez répondu à une question de la sénatrice Andreychuk sur la raison pour laquelle le déploiement n'a pas été reporté. Vous avez dit que le système était prêt à être déployé. J'ai d'autres renseignements à ce sujet. Les mises à l'essai à l'interne effectuées en décembre 2015 ont fait ressortir des préoccupations. Le contrôleur général a rendu public un rapport le 13 janvier 2016 dans lequel des préoccupations sont soulevées. Au cours du même mois, vos fonctionnaires ont rédigé une ébauche du rapport Gartner dans lequel on réclamait un plan d'urgence et un système parallèle. L'ARC a déclaré que les résultats des mises à l'essai ne sont pas connus. EDSC a dit qu'il avait des questions à ce sujet. Il en va de même pour l'ACIA, la GRC et Sécurité publique. De nombreuses initiatives ont été menées en janvier 2016 qui laissaient entendre qu'il y avait des problèmes avec le système et que nous devrions l'examiner un peu. Vous avez fait savoir qu'on vous a dit que le système était prêt à être déployé. Qui vous a dit que le système était prêt à être déployé?

Ms. Qualtrough: I apologize. It wasn't me personally. My understanding is my predecessor was briefed by senior officials that it was ready to go and that departments had signed off on it. That information was provided at house committee by the deputy minister. There is testimony to that effect. The information we were receiving at the ministerial level was that this was ready to go.

Senator Neufeld: Can you provide to the clerk the department heads that wrote so we can see the dates of when they wrote and said the system was ready to go? I have stuff that dates back to January 2016 that didn't say no you shouldn't go, but there were lots of problems. I would like to see who said it was okay. Who told you that?

Ms. Qualtrough: There is a publicly tabled document that was provided to my predecessor where departments were indicating their readiness to go on Phoenix, and we can certainly provide you with that information.

Senator Neufeld: I guess it's the same department heads that are telling you today it's a mess. It would be interesting for me actually to see that. If you can provide it through the clerk, I'd appreciate it.

Some of the other questions I had were answered, but maybe you could tell me, what is the dollar amount to date of overpayments to employees?

Mr. Linklater: Just bear with me senator. We do have an OPQ here. Tabled in the house today as an Order Paper Question — and we can provide this to the clerk as well — for 2016, the total of overpayments globally was $106 million: $23 million were overpayments from the old regional pay system and $83.5 million were overpayments in Phoenix. In 2017, the total is $246 million in overpayments, of which $141 million were new overpayments for 2017.

Senator Neufeld: Can you tell me what the underpayments were for the same periods of time?

Mr. Linklater: I don't have that information, but I can see what I can provide.

Senator Neufeld: If you could provide that.

The second question is, do you anticipate that you will get all the underpaid paid out, and in what time frame? Will you collect the overpayments, and in what time frame?

Mme Qualtrough : Je suis désolée. Ce n'était pas moi personnellement. Je crois savoir que mon prédécesseur a été informé par des hauts fonctionnaires que le système était prêt à être déployé et que les ministères avaient donné leur aval. Cette information a été communiquée à une séance d'un comité de la Chambre par le sous-ministre. Il y a un témoignage à cet égard. D'après les renseignements que nous avons reçus au ministère, le système était prêt à être déployé.

Le sénateur Neufeld : Pouvez-vous fournir à la greffière les noms des dirigeants ministériels qui ont écrit dans des communiqués que le système était prêt à être déployé pour que nous puissions voir les dates? J'ai des documents qui remontent à janvier 2016 dans lesquels on ne dit pas qu'on ne devrait pas aller de l'avant avec le déploiement, même s'il y avait de nombreux problèmes. J'aimerais savoir qui a déclaré que le système pouvait être mis en œuvre. Qui vous a dit cela?

Mme Qualtrough : Il y a un document public qui a été fourni par mon prédécesseur dans lequel les ministères affirmaient être prêts à aller de l'avant avec Phénix, et nous pouvons certainement vous fournir cette information.

Le sénateur Neufeld : J'imagine que ce sont les mêmes hauts fonctionnaires qui vous disent maintenant que c'est un gâchis. J'aimerais obtenir ces renseignements. Si vous pouvez les faire parvenir à la greffière, je vous en serais reconnaissant.

J'avais d'autres questions auxquelles vous avez déjà répondu, mais vous pourriez peut-être me dire à combien s'élèvent les paiements en trop qui ont été versés aux employés.

M. Linklater : Soyez patient avec moi, monsieur le sénateur. Nous avons une question inscrite au Feuilleton. La question a été déposée aujourd'hui à la Chambre en tant que question inscrite au Feuilleton — et nous pouvons transmettre ces renseignements à la greffière également. En 2016, le total des paiements en trop s'élevait à 106 millions de dollars : 23 millions de dollars étaient des paiements en trop versés avec l'ancien système régional de paye et 83,5 millions de dollars, avec le système Phénix. En 2017, le total des paiements en trop était de 246 millions de dollars, dont 141 millions étaient de nouveaux paiements en trop versés en 2017.

Le sénateur Neufeld : Pouvez-vous me dire à combien s'élevaient les moins-payés pour ces mêmes périodes?

M. Linklater : Je n'ai pas ces renseignements, mais je vais voir ce que je pourrai vous fournir.

Le sénateur Neufeld : Ce serait bien si vous pouviez nous fournir ces données.

Ma deuxième question est la suivante : prévoyez-vous payer les montants dus à tous les employés qui ont été sous-payés, et sur quelle période pensez-vous pouvoir le faire? Allez-vous percevoir les trop-payés, et sur quelle période le ferez-vous?

Ms. Qualtrough: What we have committed to is not collecting anything until an individual employee has been made whole. So whether it's an underpayment or an overpayment owed to them, until all the transactions pertaining to an individual employee have been addressed, and until that employee has had three consistent and accurate pay periods, we will not begin to have discussions with employees about any money, as a result, to be recovered. When those discussions happen, we will ensure the most flexible of repayment schedules that you can imagine.

I assume you're asking when all the transactions in the queue with financial impact will have been addressed. I can't give you an answer to that, sir. I've learned that this file is way too unpredictable. What I'm looking for currently is consistent and predictable progress within the file. I'm not prepared to say we're there yet because we had one successful period where the number went down. It would be irresponsible of me today to commit to a timeline.

Senator Neufeld: For 2016, when there was $106,109,000 in overpayments, has any of that been collected, or was this decision made just recently not to collect anything or try to get any of the underpayments completed?

Mr. Linklater: Some of that funding, senator, would have been recovered. There are defaults in the system. We did have arrangements with various individuals who had overpayments from 2016 who are now in repayment plans, so we are actively recovering a portion of that money.

Senator Neufeld: A portion of that $106 million. Thank you.

Senator Marshall: Minister, I appreciate your commitment to provide a detailed breakdown of the $431 million due money and the performance indicators, but there is one thing in the budget document that puzzled me. I don't know if you can answer it right off the top of your head. The commitment was for $431 million, but when you go to the schedule for the five years, it only adds up to $330 million. I am wondering where the other $100 million is going.

Mr. Linklater: That's in-year money for the current fiscal year. You'll recall that the minister's working group announced in May that $142 million was being made available, so $80 million of that is 2017-18.

Senator Marshall: Thank you very much. I look forward to the additional information.

Mr. Linklater: You're welcome.

Mme Qualtrough : Nous nous sommes engagés à ne pas percevoir de remboursement avant qu'un employé ait reçu ce qui lui est dû. Que ce soit un moins-payé ou un trop-payé, jusqu'à ce que toutes les transactions d'un employé aient été effectuées, et jusqu'à ce qu'un employé ait reçu trois payes exactes consécutives, nous ne commencerons pas à discuter de remboursements avec les employés. Lorsque ces discussions auront lieu, nous nous assurerons d'établir des calendriers de remboursement les plus flexibles possible.

Je suppose que vous voulez savoir quand toutes les transactions en attente qui ont des retombées financières seront effectuées. Je ne peux pas vous fournir de réponse, monsieur. J'ai compris que ce dossier est bien trop imprévisible. Ce que je cherche à faire actuellement, c'est d'accomplir des progrès constants et prévisibles dans ce dossier. Je ne suis pas prête à dire que nous sommes rendus à cette étape parce que nous avons eu une période où nous avons enregistré une baisse. Il serait irresponsable de ma part d'annoncer un échéancier.

Le sénateur Neufeld : En 2016, lorsqu'il y a eu 106 109 000 $ en trop-payés, avez-vous perçu une partie de ce montant, ou avez-vous pris la décision récemment de ne pas percevoir de remboursement ou d'essayer de régler les moins-payés avant?

M. Linklater : Une partie de ces fonds, monsieur le sénateur, a été perçue. Il y a eu des défauts de paiement dans le système. Nous avons pris des arrangements avec différentes personnes qui ont reçu des paiements en trop en 2016 qui sont visées par des calendriers de remboursement; nous récupérons activement une partie de cet argent.

Le sénateur Neufeld : Vous récupérez une partie de ces 106 millions de dollars. Merci.

La sénatrice Marshall : Madame la ministre, je vous remercie de votre engagement à fournir une ventilation détaillée des 431 millions de dollars en sommes dues et les indicateurs de rendement, mais il y a un élément dans le budget qui me laisse perplexe. Je ne sais pas si vous aurez la réponse de mémoire. Vous vous engagez à rembourser 431 millions de dollars, mais si on regarde le calendrier sur cinq ans, le total n'est que de 330 millions de dollars. Je me demande où se trouvent les 100 millions de dollars restants.

M. Linklater : Ce sont les fonds pour l'exercice financier en cours. Vous vous rappellerez sans doute que le groupe de travail de la ministre a annoncé en mai que 142 millions de dollars seront disponibles, dont 80 millions de dollars seront versés en 2017-2018.

La sénatrice Marshall : Merci beaucoup. J'ai hâte de recevoir les renseignements additionnels.

M. Linklater : Je me ferai un plaisir de vous les fournir.

The Chair: Minister, thank you very much for your attendance with us this evening.

Mr. Linklater, I can take you as an example. When we asked for additional information through the clerk, you were the first to bring it to our attention in the following 72 hours, rather than months — and still waiting — from certain other departments.

With that, we thank you both.

(The committee adjourned.)

Le président : Madame la ministre, merci beaucoup d'avoir pris part à la séance de ce soir.

Monsieur Linklater, je vais vous citer en exemple. Lorsque nous vous avons demandé des renseignements additionnels à transmettre à la greffière, vous avez immédiatement répondu que vous nous les ferez parvenir d'ici les 72 prochaines heures, et pas des mois plus tard, comme c'est le cas avec d'autres ministères qui ne nous ont toujours pas transmis les renseignements que nous leur avons demandés.

Nous vous remercions à tous les deux d'être venus.

(La séance est levée.)

APPEARING

Wednesday, March 21, 2018

The Honourable Carla Qualtrough, P.C., M.P., Minister of Public Services and Procurement.

WITNESSES

Wednesday, March 21, 2018

Statistics Canada:

Monia Lahaie, Assistant Chief Statistician, Corporate Services, and Chief Financial Officer;

Stacey Money, Director General, Human Resources;

Martin Chapman, Director, Financial and Administrative Services Division.

Correctional Service Canada:

Nick Fabiano, Acting Assistant Commissioner, Human Resources Management;

John Kearney, Acting Senior Director, HR Modernization and Governance.

Public Services and Procurement Canada:

Les Linklater, Associate Deputy Minister.

COMPARAÎT

Le mercredi 21 mars 2018

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée, ministre des Services publics et de l'Approvisionnement.

TÉMOINS

Le mercredi 21 mars 2018

Statistique Canada :

Monia Lahaie, statisticienne en chef adjointe, Services intégrés, et dirigeante principale des finances;

Stacey Money, directrice générale, Ressources humaines;

Martin Chapman, directeur, Division des services financiers et administratifs.

Service correctionnel Canada :

Nick Fabiano, commissaire adjoint par intérim, Gestion des ressources humaines;

John Kearney, directeur principal par intérim, Modernisation des RH et gouvernance.

Services publics et Approvisionnement Canada :

Les Linklater, sous-ministre délégué.